

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE UN MANUAL DE CARGOS TIPO
PARA LA EMPRESA CREAMODA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JANNINA ALEJANDRA FIERRO ALMEIDA

DIRECTOR: LIC. LILIA TERÁN C.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.
PROMOVER EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES. DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE
TALENTO HUMANO**

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR:

Lic. Lilia Terán C.

INFORMANTES:

Mgtr. Ximena Villamar

Dr. Marcelo Bravo

DEDICATORIA

A mis padres, Diana y José Luis, por su infinito amor, comprensión, ayuda y apoyo en cada una de las decisiones que he tomado en mi vida, por siempre guiarme por el buen camino y hacer que nunca pierda la esperanza y que nunca borre mi sonrisa. Por ustedes soy lo que soy.

A mi hermano Kevyn por ser mi ejemplo de lucha constante, mi motivación para cada día ser mejor y por estar a mi lado siempre.

Janni

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a Dios por darme la vida, guiarme y darme fuerzas día a día para cumplir uno de mis grandes sueños.

A mi familia, especialmente a mis padres y hermano, por siempre estar a mi lado y brindarme todo el apoyo necesario durante toda mi carrera.

A mis padrinos, Rita y Mateo, por su apoyo y cariño incondicional, les quedo eternamente agradecida.

Al Ingeniero Jorge Rodríguez por permitirme realizar este trabajo en su empresa CeaModa y por su ayuda constante.

A mi directora de tesis Lilia, por su dedicación, guía, paciencia y apoyo, por compartir sus conocimientos conmigo y hacer más fácil lo difícil.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme a los mejores profesores para mi formación.

Janni

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANTECEDENTES DE CREAMODA, 3

- 1.1 HISTORIA, 3
- 1.2 MISIÓN, 4
- 1.3 VISIÓN, 4
- 1.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS, 5
 - 1.4.1 Objetivos, 5**
 - 1.4.2 Políticas, 6**
 - 1.4.2.1 Políticas de personal, 6
 - 1.4.2.2 Políticas de protección y seguridad, 7
 - 1.4.2.3 Políticas de ventas, 7
 - 1.4.2.4 Políticas de compras, 8
- 1.5 LOCALIZACIÓN, 8
- 1.6 ESTRUCTURA, 9
 - 1.6.1 Gerencia General, 12**
 - 1.6.1.1 Recepción, 13
 - 1.6.2 Área Administrativa, 13**
 - 1.6.3 Área de producción, 14**
- 1.7 INFRAESTRUCTURA, 16
 - 1.7.1 Área de ensamblaje, 16**
 - 1.7.2 Área de manualidades, 16**
 - 1.7.3 Área de terminados, 17**
 - 1.7.4 Área de diseño, 17**
 - 1.7.5 Área de patronaje, 17**
 - 1.7.6 Área de recepción, 18**
 - 1.7.7 Área de contabilidad, 18**
 - 1.7.8 Gerencia General, 18**
- 1.8 CLIENTES, 21
- 1.9 PROVEEDORES, 23
- 1.10 TECNOLOGÍA, 25
- 1.11 PRODUCTOS, 33
- 1.12 COMPETENCIA, 37

2 DISEÑO DE CARGOS, 41

- 2.1 MODELOS DE DISEÑO DE CARGOS, 44
 - 2.1.1 Modelo clásico, 44**
 - 2.1.2 Modelo de relaciones humanas o humanístico, 45**
 - 2.1.3 Modelo situacional o contingente, 46**

| | |
|-----------|--|
| 2.2 | EL PROCESO DEL DISEÑO DE CARGOS, 48 |
| 2.2.1 | Especificación de las tareas, 49 |
| 2.2.1.1 | Elementos conductuales dentro de la especificación de las tareas, 49 |
| 2.2.2 | Especificación de los procedimientos para realizar las tareas, 51 |
| 2.2.2.1 | Ventajas de la aplicación de los procedimientos para realizar las tareas, 51 |
| 2.2.3 | Agrupación de las tareas para crear cargos, 52 |
| 2.2.3.1 | Determinación de tareas-hombre, 52 |
| 2.3 | ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, 53 |
| 2.3.1 | Análisis de cargos, 53 |
| 2.3.1.1 | Métodos para el análisis de cargos, 55 |
| 2.3.1.1.1 | Análisis funcional del cargo, 55 |
| 2.3.1.1.2 | Cuestionario de descripción de los cargos de gerencia, 56 |
| 2.3.1.1.3 | Método Plan HAY2, 56 |
| 2.3.1.1.4 | Cuestionario de análisis de cargos de E. J. McCormick, 57 |
| 2.3.1.1.5 | Análisis de capacidades físicas, 57 |
| 2.3.1.1.6 | Técnica del suceso crítico, 58 |
| 2.3.1.2 | El proceso de análisis de cargos, 59 |
| 2.3.2 | Descripción de cargos, 60 |
| 2.4 | FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS, 62 |
| 2.5 | MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN, 64 |
| 2.6 | ELEMENTOS DEL PERFIL DE CARGO, 67 |
| 2.7 | MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS, 69 |
| 2.7.1 | Qué es competencia, 70 |
| 2.7.2 | Modelos por competencia, 70 |
| 2.7.2.1 | Modelo de competencias centrales o core competencies, 71 |
| 2.7.2.2 | Modelo de cualidades corporativas, 71 |
| 2.7.2.3 | Modelo holístico, 72 |
| 3 | MANUAL DE CARGOS TIPO, 73 |
| 3.1 | DISEÑO DE HERRAMIENTAS, 73 |
| 3.2 | LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN, 74 |
| 3.3 | ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN, 75 |
| 3.4 | CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL, 76 |
| 3.4.1 | Objetivo, 76 |
| 3.4.2 | Resultado esperado, 77 |
| 3.4.3 | Alcance, 78 |
| 3.4.4 | Metodología, 78 |
| 3.4.5 | Limitaciones, 84 |
| 3.4.6 | Contenido del manual, 86 |
| 3.5 | SISTEMA DE INFORMACIÓN Y MANTENIMIENTO, 88 |
| 4 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 91 |
| 4.1 | CONCLUSIONES, 91 |
| 4.2 | RECOMENDACIONES, 93 |
| | REFERENCIAS, 95 |

ANEXOS, 97

- Anexo 1: Cuestionario para levantamiento de información y análisis de cargos, 98
- Anexo 2: Checklist para Validación de Información, 114
- Anexo 3: Modelo de Perfiles de Cargos Tipo, 116
- Anexo 4: Manual de Cargos Tipo de Creamoda, 119
- Anexo 5: Diccionario de Destrezas, 175
- Anexo 6: Propuesta de Proceso de Reclutamiento para Creamoda, 180
- Anexo 7: Listado de requisitos para candidatos, 184
- Anexo 8: Ficha de datos personales, 186
- Anexo 9: Carta de bienvenida para el personal, 191
- Anexo 10: Procedimiento para la contratación de personal, 192
- Anexo 11: Carta de Aprobación de Perfiles, 194

ÍNDICE DE TABLAS

| |
|--|
| Tabla 1: Distribución del personal, 12 |
| Tabla 2: Insumo – Proveedor, 24 |
| Tabla 3: Cliente – Producto, 34 |
| Tabla 4: Cliente – Producto, 34 |
| Tabla 5: Cliente – Producto, 35 |
| Tabla 6: Otros productos, 36 |
| Tabla 7: Competencia por producto, 37 |
| Tabla 8: Empresas de confección de prendas de vestir según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros CIIU C1410, 38 |
| Tabla 9: Empresas de confección de prendas de vestir según la AITE, 40 |
| Tabla 10: Descripción del cargo, 61 |
| Tabla 11: Análisis y descripción de cargos, 62 |
| Tabla 12: Métodos de análisis de cargos según grados de especificidad, 67 |
| Tabla 13: Elementos de un cargo, 68 |
| Tabla 14: Cargos entrevistados, 74 |
| Tabla 15: Distribución y codificación de cargos, 83 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Localización, | 9 |
| Figura 2: Organigrama de CreaModa, | 10 |
| Figura 3: Organigrama propuesto, | 11 |
| Figura 4: Primer Piso – CreaModa, | 19 |
| Figura 5: Segundo Piso – CreaModa, | 20 |
| Figura 6: Tercer Piso – CreaModa, | 21 |
| Figura 7: Máquina Recubridora, | 26 |
| Figura 8: Máquina Recta de una aguja, | 26 |
| Figura 9: Máquina Recta de doble aguja, | 26 |
| Figura 10: Máquina Overlock, | 27 |
| Figura 11: Máquina Atracadora, | 27 |
| Figura 12: Máquina Pretinadora, | 28 |
| Figura 13: Máquina Cerradora de Codo, | 28 |
| Figura 14: Máquina Remachadora, | 29 |
| Figura 15: Máquina Ojaladora, | 29 |
| Figura 16: Máquina Botonera, | 30 |
| Figura 17: Etiquetadora, | 30 |
| Figura 18: Cortadora, | 31 |
| Figura 19: Máquina térmica para arrugas, | 31 |
| Figura 20: Inflables para manualidades, | 32 |
| Figura 21: Caldero, | 32 |
| Figura 22: Proceso de diseño de cargos, | 49 |
| Figura 23: Correspondencia entre las características del empleado y del cargo, | 54 |
| Figura 24: Proceso para la elaboración del Manual de Cargos Tipo, | 80 |
| Figura 25: Proceso para la creación de un cargo, | 88 |
| Figura 26: Proceso para la modificación de un cargo, | 89 |

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización en el ámbito de los negocios manufactureros ha obligado a CreaModa a buscar nuevos métodos que le ayuden a aumentar la productividad y calidad de sus productos para lograr una ventaja competitiva basada en el manejo eficaz de los recursos humanos que le permita mantenerse en el mercado obteniendo un buen nivel de ganancias.

Sin embargo, al no contar con un departamento de Talento Humano, los procesos involucrados como el de reclutamiento de personal se llevan a cabo sin ningún tipo de lineamiento. Este aspecto constituye un problema, que a corto plazo será más evidente, pues al no tener una referencia respecto a los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñar los cargos, basado en un perfil, no se puede hacer una correcta selección de personal.

Con el objetivo de contar con un personal calificado para los diferentes cargos, el presente trabajo se centrará en crear un Manual de Cargos tipo para CreaModa. Buscando de esta forma minimizar la inversión en capacitación, el gasto en contrataciones erróneas, entre otras, y se optimizará el tiempo y esfuerzo de sus trabajadores para lograr competitividad a través del tiempo.

La importancia de contar con un perfil de cargos radica en que conociendo exhaustivamente las características del cargo y las características que debe tener la persona que va a ocupar

ese cargo, el cumplimiento de las obligaciones será con mayor eficiencia y se podrá, de manera segura, desarrollar óptimamente todos los demás procesos que se realicen en la organización.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios que se vienen produciendo en el entorno empresarial debido a la globalización de los negocios han obligado a las empresas a buscar mecanismos que ayuden a aumentar la productividad y calidad, mediante la implantación de procesos claros e integrados que permitan crear diferencias y obtener una ventaja competitiva.

Esta ventaja se puede alcanzar a través del capital humano, ya que el principal factor de diferenciación en las empresas son los conocimientos y habilidades generadas por los colaboradores que las integran y su transferencia a las diferentes actividades que desarrollan. Es así que contar con un Manual de Cargos Tipo resulta una herramienta útil a la hora de determinar cuáles son las competencias que cada persona debe poseer en determinado cargo que permita alcanzar un buen desarrollo organización y la optimización de recursos además de generar un mejoramiento continuo, que facilite brindar al cliente un mejor servicio, prestado por un personal calificado, y que a su vez permita mantener una posición privilegiada en el mercado.

Al contar con una descripción de todos los cargos que integran la empresa por escrito, se asegura de este modo, la no repetición de tareas y que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y se convierte además, en la base para el desarrollo de los demás subsistemas de la gestión del Talento Humano como, el reclutamiento y selección de personal, la evaluación de desempeño, inducciones y capacitaciones, la escala de remuneraciones y los planes de desarrollo, entre otros, todos ellos analizados en función del cargo que ocupa una

persona o se ocupará en un futuro. Dicha descripción de cargos de toda la organización integra el Manual de cargos tipo.

En la creación del Manual de Cargos Tipo para CreaModa, se tomará como base el modelo de competencias, ya que permite diseñar los perfiles considerando las habilidades, las cualidades tanto físicas como psicológicas, las características del cargo y todos los requisitos alineados con los objetivos organizacionales para que el aporte de cada uno de sus colaboradores en sus actividades sea exitoso.

1 ANTECEDENTES DE CREAMODA

1.1 HISTORIA

CreaModa se crea en el año de 1996 en la ciudad de Quito por iniciativa de su gerente propietario el Ingeniero Jorge Rodríguez. Inició siendo una pequeña empresa conformada por 15 trabajadores incluida su persona, y se dedicó inicialmente a la confección y comercialización de jeans de hombre y mujer para comercializarlos en boutiques de la ciudad de Quito y otras provincias.

Transcurre el tiempo e incursiona en un nuevo mercado, ampliando para esto su línea de confección, que pasa de elaborar sólo jeans a hacer cualquier tipo de prenda de vestir para hombre y para mujer de todas las edades, en diferentes calidades y texturas de telas.

En el año 2000, gracias a su calidad humana y visión de futuro, el Ingeniero Rodríguez consigue como principales clientes a grandes cadenas de almacenes como Etafashion y De Prati.

Debido a la variedad de sus productos, precios accesibles y créditos apetecibles para sus clientes se convierte en una empresa muy apreciada en este sector manufacturero textil, lo que le ha permitido mantenerse hasta la actualidad con sus clientes, a pesar de la competencia.

CreaModa está hasta el momento bajo la dirección de su fundador, está conformada por dos departamentos: administrativo y producción; actualmente tiene en su nómina a 58 colaboradores gracias al desarrollo alcanzado desde el año 2000.

Sin embargo, a pesar de su éxito, la globalización en el ámbito de los negocios manufactureros ha obligado a la empresa a buscar nuevos métodos que le ayuden a aumentar la productividad y la calidad de sus productos, como es, lograr una ventaja competitiva basada en el manejo eficaz de los recursos humanos, que le permita mantenerse en el mercado obteniendo un buen nivel de ganancias.

1.2 MISIÓN

“Somos una empresa nacional confeccionista de prendas de vestir, cuyos esfuerzos están orientados a la satisfacción constante de la demanda de nuestros clientes, proporcionando calidad y precios competitivos con la colaboración de un personal que tiene como ideología el trabajo en equipo y la responsabilidad en cada una de sus acciones”.

1.3 VISIÓN

“Ser una empresa líder a nivel nacional, orientada al mercado internacional, mediante la confección de prendas de vestir, con permanentes y elevados estándares de calidad, contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad y nuestro país”.

1.4 OBJETIVOS Y POLÍTICAS

El Ing. Jorge Rodríguez, Gerente General de CreaModa, en la entrevista realizada, expuso los principales objetivos que tiene la empresa, los cuales difunde a sus colaboradores con la finalidad de generar compromiso y un agradable clima laboral.

1.4.1 Objetivos

- Expandir la cobertura de mercado de la empresa en un 5,00% anual.
- Incrementar las utilidades de la empresa en un 5,00% anual.
- Aumentar las ventas en un 5,00% anual.
- Fomentar una cultura empresarial que haga honor al trabajo en equipo hasta el año 2018.
- Construir relaciones duraderas con los clientes.
- Renovar la tecnología en equipos de la sección de corte hasta el año 2018.
- Mejorar la eficiencia en la confección de las prendas de vestir para evitar fallas en la producción.

1.4.2 Políticas

1.4.2.1 Políticas de personal

- Los trabajadores iniciarán sus labores sin retraso de acuerdo al horario establecido por la empresa. La hora de inicio de la jornada de trabajo será a las 8:15 A.M., debiendo estar correctamente uniformados y con los equipos de protección necesarios para comenzar a trabajar con puntualidad.
- La hora de terminación de la jornada laboral será a las 5:15 P.M., salvo excepciones que serán debidamente autorizadas por la Gerencia General, las mismas que serán sujetas de pago de acuerdo a la ley.
- Los colaboradores gozarán de una hora para su alimentación, dividida en dos espacios, 15 minutos a las 10:00 A.M. para el desayuno y 45 minutos para el almuerzo, debiendo tomar su almuerzo en dos grupos fijos, por áreas, el primero a la 1:30 P.M. y el segundo a las 2:15 P.M.
- El sueldo será pagado en dos partes: 50 dólares el 15 de cada mes y la diferencia a fin de mes, indistintamente del cargo o área a la que pertenezcan.

1.4.2.2 Políticas de protección y seguridad

- Será obligación de todos los trabajadores utilizar el uniforme y equipo de protección otorgado por la empresa, de acuerdo al siguiente detalle, de no hacerlo se aplicará la sanción respectiva:
 - Los operarios del área de producción usarán, sin excepción, una mascarilla durante la jornada de trabajo para protegerse de la pelusa de las telas y del olor de las telas tinturadas.
 - Los operarios deben usar un mandil para proteger su ropa y las prendas que elaboran.
 - Los trabajadores del área de empaque y despacho deberán usar fajas sacrolumbares para levantar pesos y evitar posibles daños en la salud que puedan derivarse en una enfermedad profesional.

1.4.2.3 Políticas de ventas

- Se aceptarán devoluciones solamente cuando las prendas tengan fallas, dentro de los 60 días después de su facturación.
- La solicitud de producción será el único documento válido para iniciar la producción.

- Los clientes podrán solicitar el inicio de la producción sin previo anticipo.
- El plazo de pago se establece con cada cliente (De Prati 60 días, Etafashion y Repmajusa 90 días).
- Se otorgarán descuentos únicamente en fechas especiales como navidad, día de la madre, entre otras.

1.4.2.4 Políticas de compras

- El plazo de pago a proveedores se establece en base al monto de la compra, oscilando entre 60 y 150 días.
- El pago a proveedores se realiza solamente mediante cheques.
- La selección de proveedores se hace de acuerdo a un estudio de precios y calidad.
- El pedido de insumos se realiza cada vez que se obtiene una orden de pedido por parte de los clientes.

1.5 LOCALIZACIÓN

La empresa se encuentra ubicada en el sector de Carcelén industrial, específicamente en las calles E3 N74-271 y Joaquín Mancheno, lugar en donde se encuentra desde el

inicio de sus operaciones ya que es un sector que brinda todos los servicios básicos requeridos, calles asfaltadas, fácil acceso y cercanía de medios de transporte, lo cual hace que todos los miembros de la empresa se sientan a gusto, así como sus clientes.

En la Figura 1 se puede apreciar de mejor manera la ubicación exacta de la empresa.

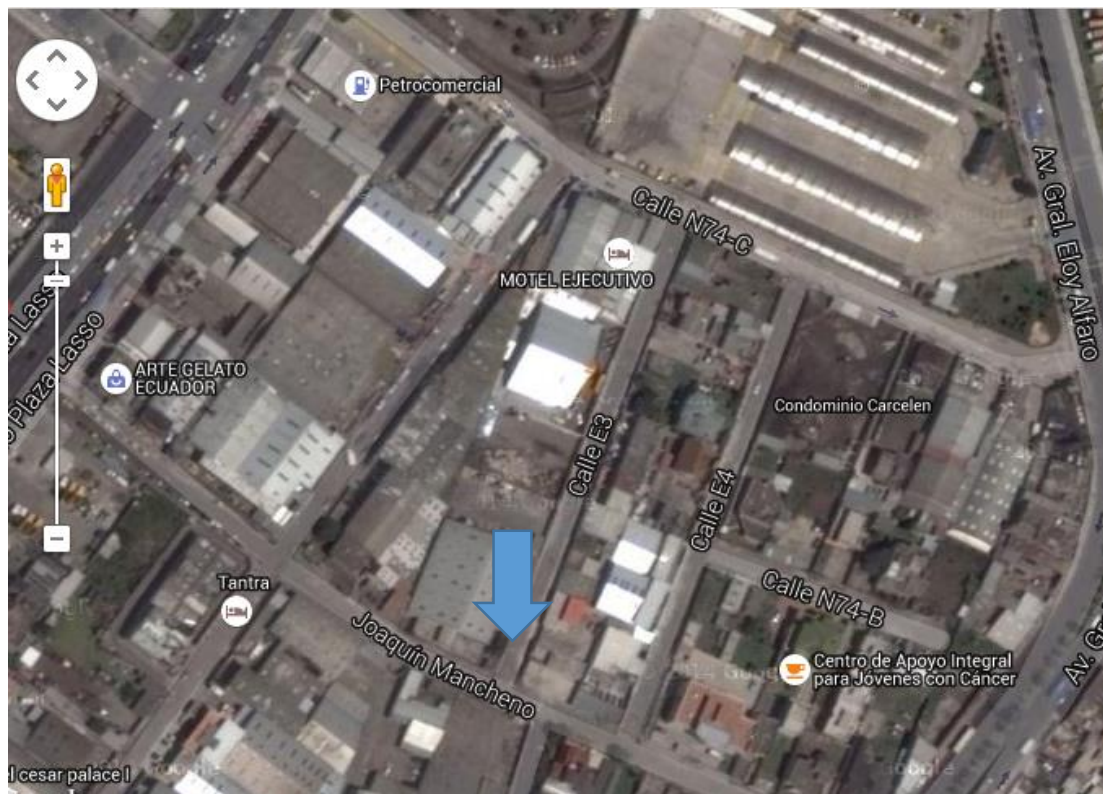


Figura 1: Localización

Fuente: Google Maps.

1.6 ESTRUCTURA

A continuación se muestra el organigrama de CreaModa (Figura 2), en donde se aprecia la estructura interna que posee actualmente la empresa.

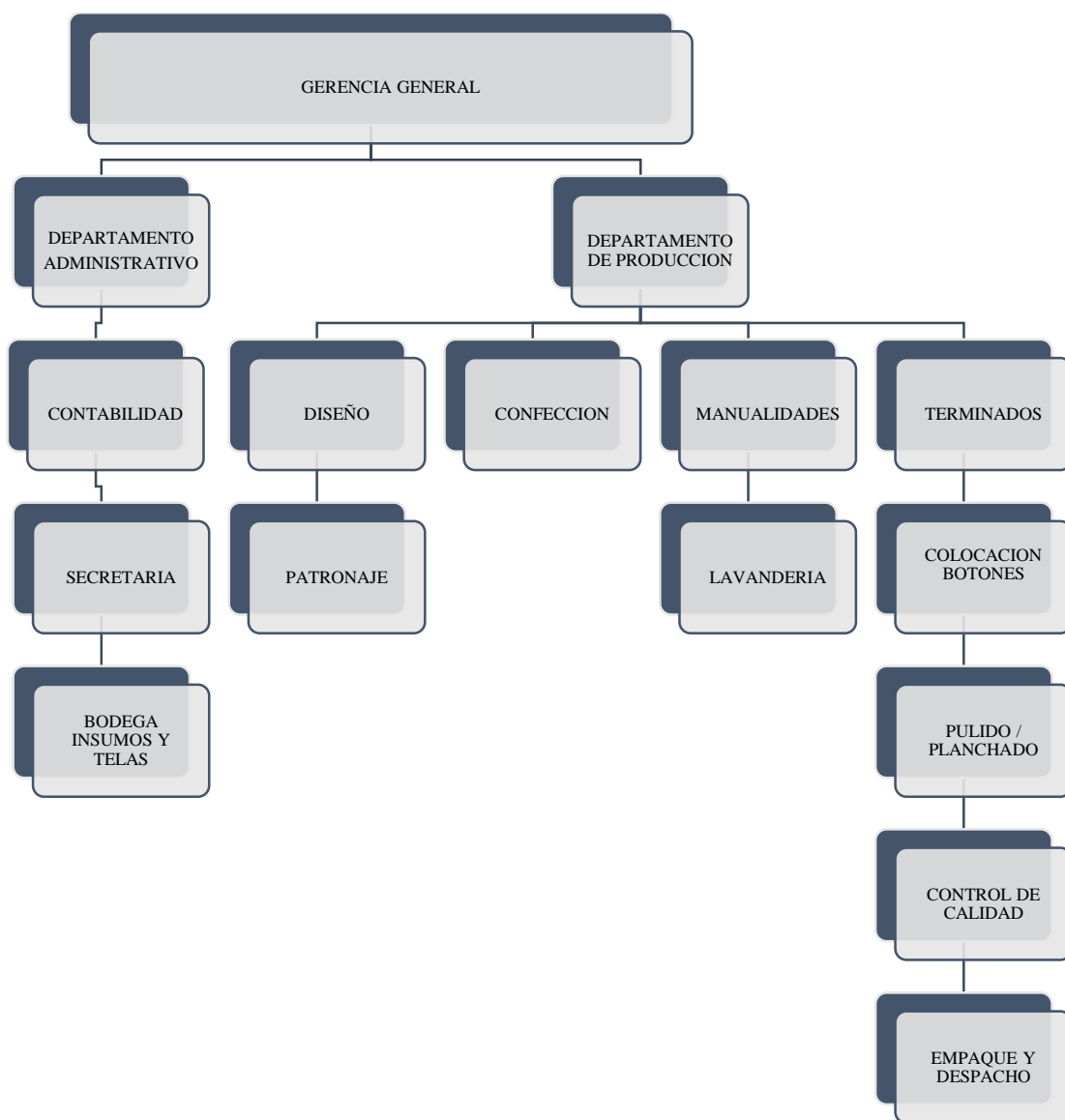


Figura 2: Organigrama de CreaModa

Fuente: CreaModa.

Luego de analizar las diferentes áreas de la empresa, se vio la necesidad de adaptar un organigrama para que se ajuste mejor a la realidad de la organización. De ahí que, a continuación se presenta la Figura 3 en donde se puede observar el organigrama propuesto.

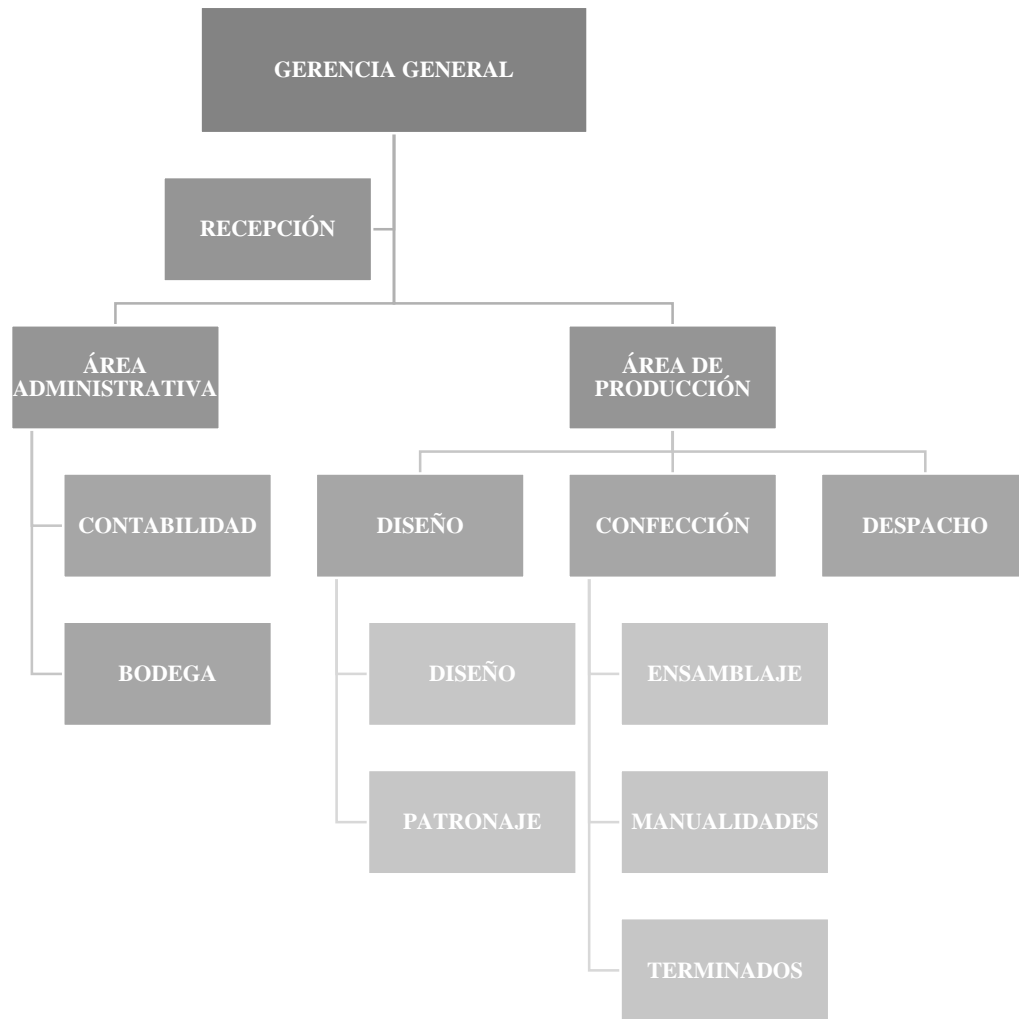


Figura 3: Organigrama propuesto

Fuente: CreaModa

El personal de CreaModa, como se puede observar en el organigrama propuesto, está distribuido en dos áreas de la siguiente manera:

Tabla 1: Distribución del personal

| ÁREA | DEPARTAMENT O | CÓDIGO CARGO | CARGO | # OCUPANTES |
|---------------------|------------------|--------------|----------------------------|----------------|
| ADMINISTRATIVA | GERENCIA GENERAL | A1-01 | Gerente General | 1 |
| | RECEPCIÓN | A1-02 | Secretaria | 1 |
| | CONTABILIDAD | A2-01 | Asistente contable | 1 |
| | BODEGA | A3-01 | Encargado/a de bodega | 1 |
| PRODUCCIÓN | DISEÑO | P4-01 | Diseñador/a | 2 |
| | | P4-02 | Patronista | 1 |
| | CONFECCIÓN | P5-01 | Jefe de confección | 1 |
| | | P5-02 | Operario/a de ensamblaje | 35 |
| | | P6-01 | Jefe de manualidades | 1 |
| | | P6-02 | Operario/a de manualidades | 2 |
| | | P7-01 | Jefe de terminados | 1 |
| | | P7-02 | Operario/a de terminados | 10 |
| | DESPACHO | P8-01 | Encargado/a de despacho | 1 |
| TOTAL NÓMINA | | | | 58 |

Fuente: CreaModa

A continuación se presenta una breve descripción del rol de cada una de las áreas y departamentos contemplados en la estructura de CreaModa.

1.6.1 Gerencia General

La Gerencia General de CreaModa está a cargo del Ing. Jorge Rodríguez quién es el propietario de la empresa. El rol de la Gerencia General es organizar, planificar, dirigir, controlar e impulsar todas las acciones que permitan a la empresa el cumplimiento de sus objetivos y la fidelización de sus clientes, lo cual es un factor crítico para la perduración de la organización en el tiempo.

1.6.1.1 Recepción

La secretaria tiene como principal función brindar apoyo a la Gerencia General en todas las actividades que así lo requiera, además es la encargada de atender las llamadas y recibir a las personas que visitan la empresa, entre otras.

1.6.2 Área Administrativa

Al área administrativa le corresponde gestionar, administrar y controlar los recursos financieros, de personal, tecnológico, de adquisiciones y de infraestructura. Está dividido en 2 departamentos que se exponen a continuación:

- Contabilidad

La contabilidad de la empresa es llevada por contadores externos quienes son los encargados de cumplir con las obligaciones tributarias oportunamente.

Sin embargo, CreaModa cuenta con una Asisten Contable quién es la encargada de mantener las cuentas al día, pagar a proveedores, facturar y recibir pagos, y también se responsabiliza del manejo de la nómina en general.

- Bodega

El responsable de la bodega se encarga de recibir los pedidos de insumos requeridos para la producción, realizados a los proveedores y de verificar que éstos cumplan con los estándares de calidad acordados y lleva un control adecuado de los despachos de cada uno de los insumos para solicitar los materiales oportunamente.

1.6.3 Área de producción

El área de producción es el corazón de la empresa y tiene como misión velar por que la elaboración de productos cumpla con los estándares de calidad exigidos por el cliente, además de planificar los pasos y métodos a seguir para llevar a cabo el plan de producción. Está dividido en 3 departamentos.

- Diseño

Este departamento está encargado de realizar los diseños de nuevos modelos según los requerimientos del mercado, tales como colores y estilos de moda. Este departamento está compuesto por dos secciones:

- Diseño

El objetivo de esta sección es crear diseños de prendas de vestir de vanguardia utilizando los recursos de forma eficiente y eficaz, para satisfacer a los clientes.

- Patronaje

Esta sección está encargada de generar el patrón y cortar la tela para su posterior confección de acuerdo al diseño.

- Confección

Este es el departamento en donde se lleva a cabo la confección de las prendas según las instrucciones de diseño. Este departamento cuenta con 3 secciones.

- Ensamblaje

Esta sección se encarga del armado de las prendas en base al diseño de la misma.

- Manualidades

Aquí se lleva a cabo el proceso de lavado y tinturado de las prendas de vestir, cumpliendo los estándares de calidad establecidos.

- Terminados

Es la sección encargada de la colocación de botones, del etiquetado y planchado de las prendas.

- Despacho

Aquí se procede al empaque de las prendas para su posterior distribución a los clientes según los pedidos.

1.7 INFRAESTRUCTURA

Las instalaciones de la empresa se encuentran divididas por áreas de trabajo claramente establecidas según el proceso para la producción. A continuación se describen las diferentes áreas de trabajo.

1.7.1 Área de ensamblaje

El taller se encuentra ubicado en la planta baja de la empresa. Cuenta con un área suficientemente grande con diversos puestos con diferentes tipos de máquinas de coser que se utilizan para la confección de las diferentes prendas de vestir.

1.7.2 Área de manualidades

Esta área se encuentra en la planta baja, en la parte posterior de la empresa. Cuenta con espacio y maquinaria suficiente para realizar los procedimientos de lavado, tinturado y arrugas adecuadamente.

1.7.3 Área de terminados

Ubicada en la planta baja de la empresa. Se encuentra cerca del taller para poder realizar el proceso de confección de manera continua. Sin embargo, es un área muy cálida debido al uso de planchas y no cuenta con la suficiente ventilación, por lo que la empresa se ha visto en la necesidad de turnos de trabajo para evitar el malestar en el personal y cuidar de su salud.

1.7.4 Área de diseño

Esta área se encuentra ubicada en el segundo piso de empresa, equipada con computadoras que cuentan con software especiales para realizar los diseños y con espacio suficiente para exhibir las prendas de muestra una vez confeccionadas.

1.7.5 Área de patronaje

Está ubicada en el primer piso de la empresa. Cuenta con un amplio espacio en donde se realizan los cortes de las telas y se ubica la maquinaria adecuada para esta actividad. Además, cuenta con perchas en donde se colocan los patrones de corte de las telas.

1.7.6 Área de recepción

Ubicada en el primer piso. Cuenta con una oficina y una sala de espera para las personas que visitan la empresa, distribución que facilita la atención personalizada al público en general.

1.7.7 Área de contabilidad

Esta área está situada alado del área de recepción. Cuenta con dos oficinas, una para la Asistente Contable y otra para que ocupe el personal externo en sus visitas periódicas, éstas están provistas del equipo necesario para realizar un correcto trabajo,

1.7.8 Gerencia General

La Gerencia de la empresa está ubicada en el segundo piso. Cuenta con una oficina espaciosa para recibir a los clientes.

En las Figuras 4, 5 y 6 se puede apreciar la distribución de dichas áreas de trabajo en las diferentes plantas con las que cuenta la empresa.

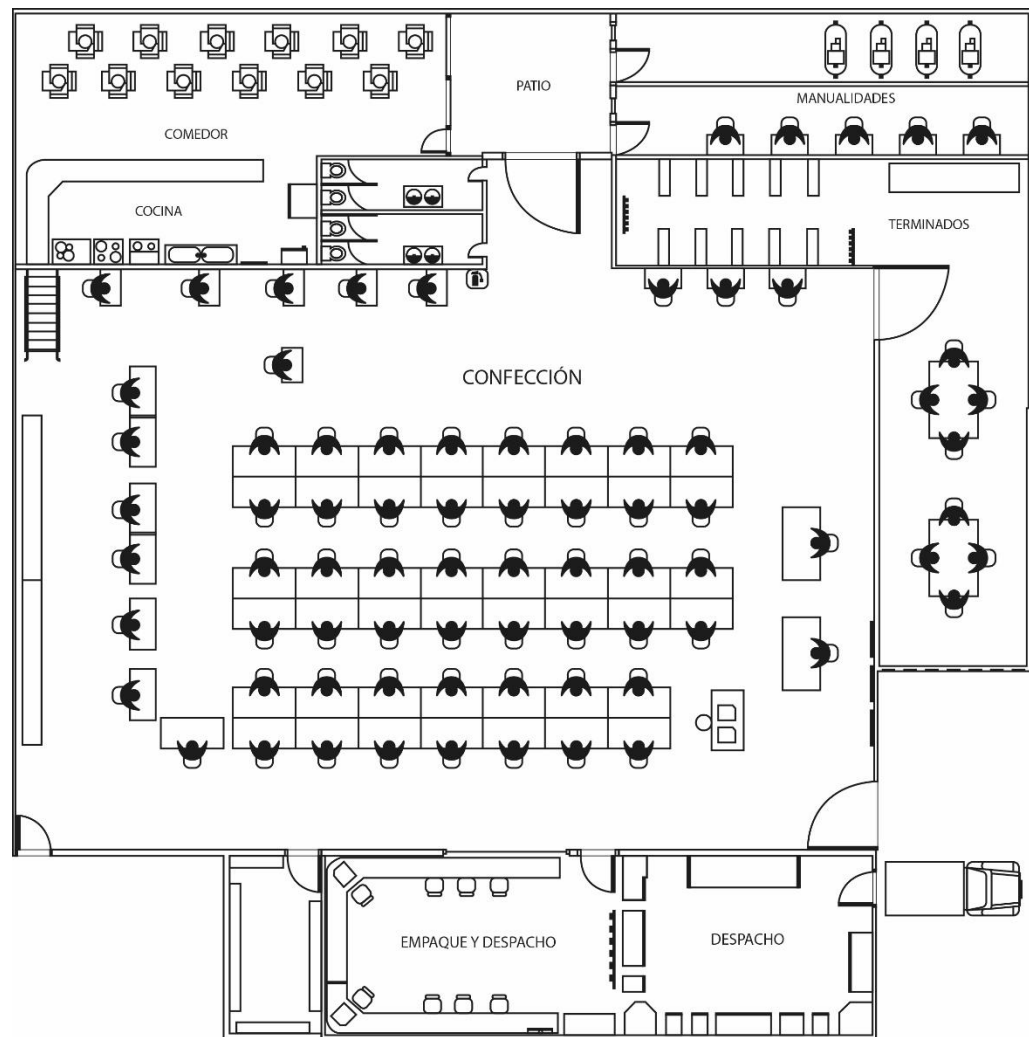


Figura 4: Primer Piso – CreaModa

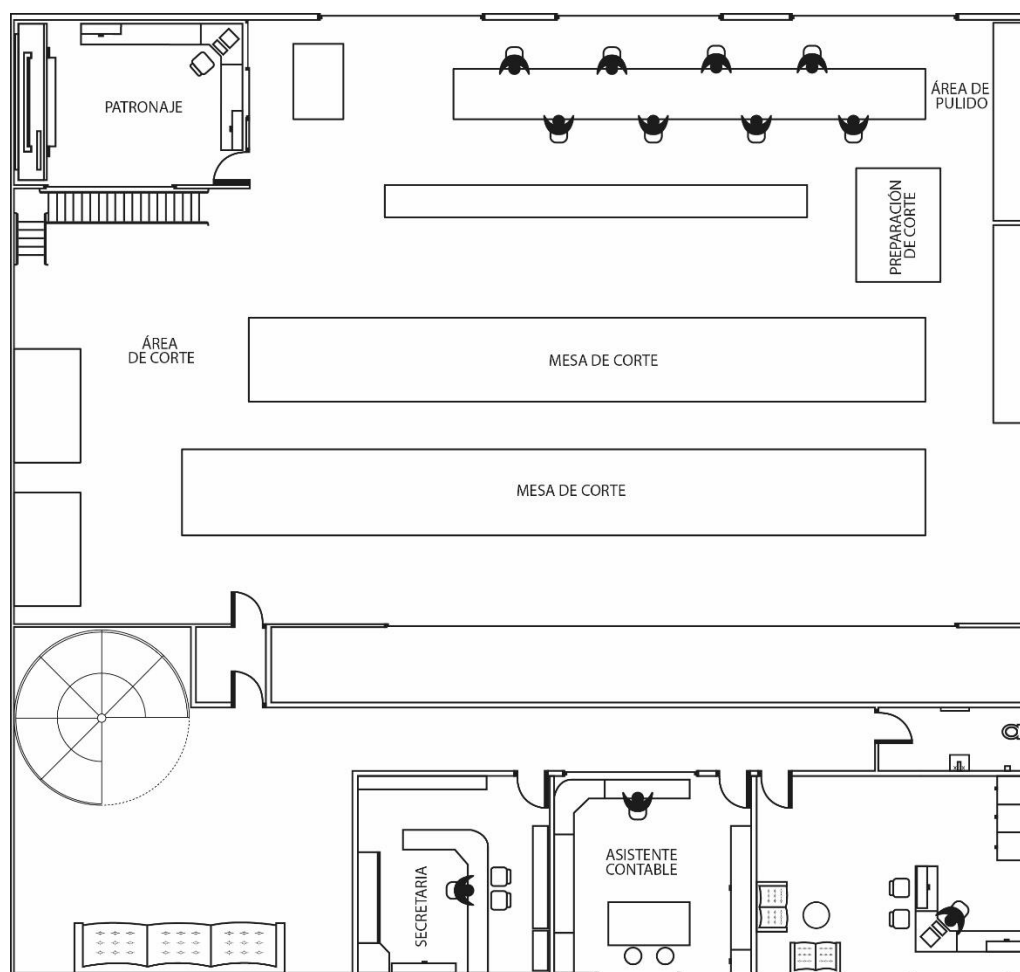


Figura 5: Segundo Piso – CreaModa

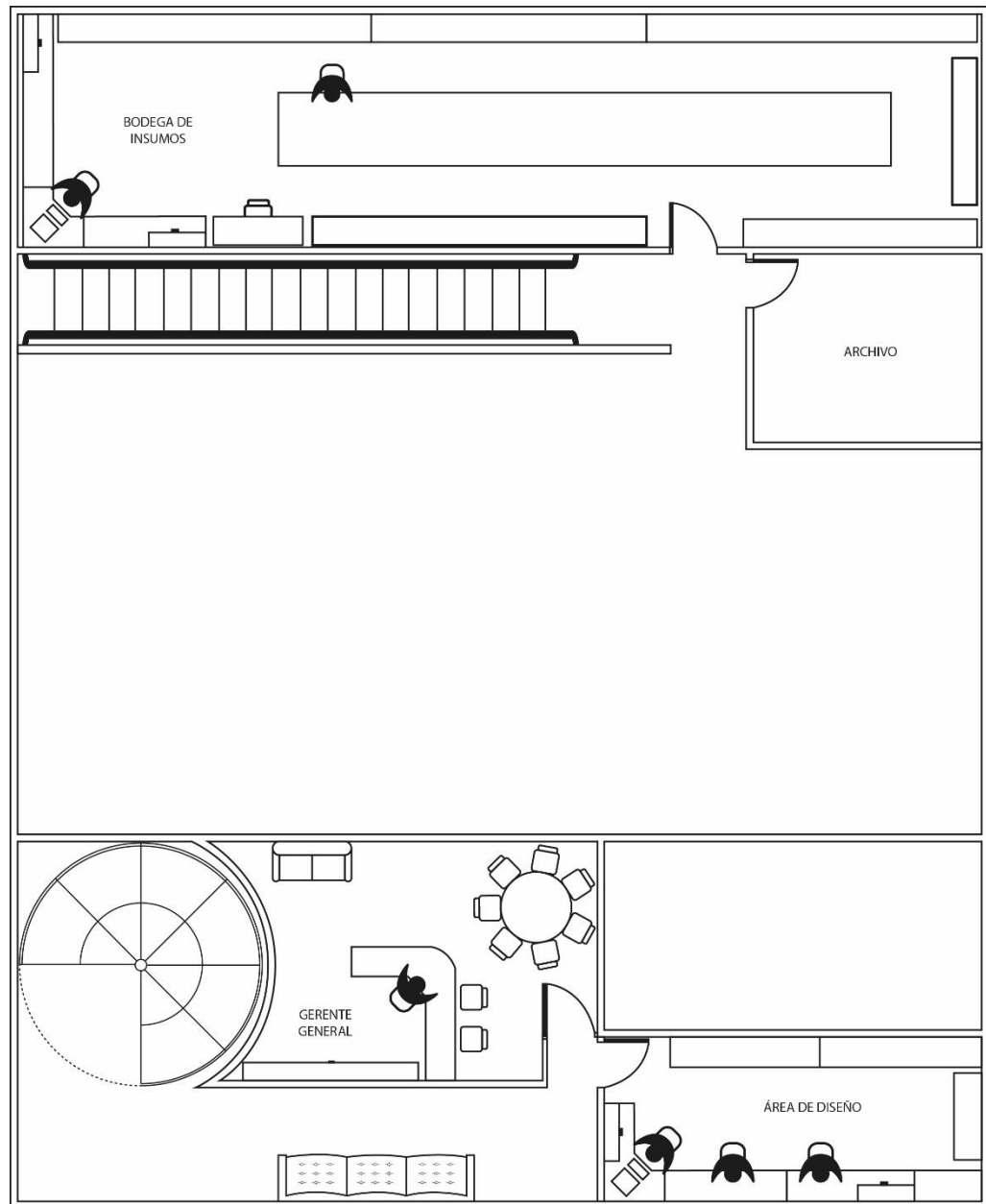


Figura 6: Tercer Piso – CreaModa

1.8 CLIENTES

En los primeros años de CreaModa sus clientes fueron boutiques de la ciudad de Quito y de otras provincias, a los que ofertaba principalmente jeans. Sin embargo, tras encontrarse con problemas de cobro muy permanentes, el Ing. Jorge Rodríguez,

Gerente General de CreaModa, optó por visitar otras cadenas de almacenes más grandes con la esperanza de dar un giro a esa situación.

Es así como CreaModa consigue como clientes a:

- Comercial Etatex Cía. Ltda. (Etafashion)
- Almacenes De Prati S.A.
- Representaciones Repmajusa S.A.

Empresas que en aquel momento no eran muy preferidas por los compradores y que por una gran coincidencia, a la vez que se establecían lazos comerciales con CreaModa, empezaron a tener auge hasta llegar a convertirse en empresas reconocidas a nivel nacional por la comercialización de prendas de vestir.

La relación comercial con cada una de estas empresas ha sido satisfactoria y ha ido en crecimiento a lo largo de los años, es por ello que se mantienen hasta la actualidad prefiriendo a CreaModa como uno de sus proveedores.

El Gerente General considera como una ventaja mantener como clientes únicamente a estas tres empresas debido a que puede contar siempre con los pagos oportunos de los mismos, y que a su vez permite a la empresa mantenerse al día con los pagos a sus proveedores y trabajadores. Sin embargo, esto también constituye un riesgo para CreaModa puesto que maneja una cartera de clientes muy limitada y si perdiera a alguno de ellos posiblemente se vería fuertemente afectada ya que tendría que buscar en ese momento otros clientes.

A pesar de que el interés del Gerente General no está enfocado en conseguir nuevos clientes cuenta con otros posibles clientes por si fuera necesario incorporarlos.

Algunos de ellos son:

- Catálogos de Guayaquil.
- Rebajamoda.

Estas empresas han sido clientes de CreaModa hace varios años y en la actualidad realiza ventas en extrañas ocasiones.

1.9 PROVEEDORES

Los proveedores de la empresa han sido seleccionados en base a un estudio de precios y calidad, según parámetros previamente definidos, que lo realiza directamente el Gerente General, logrando así ofrecer excelentes productos a sus clientes.

En la Tabla 2 se puede observar los proveedores de la empresa según los insumos que utiliza para la producción.

Tabla 2: Insumo – Proveedor

| INSUMO | PROVEEDOR |
|-------------------------------------|------------------|
| TELA | IMPORDENIM |
| | DISTRITEX |
| | I.DE.TEX. |
| | TEX FASHION |
| | MULTITELAS |
| BOTONES, REMACHES, TACHES | CRUZ Y GALÁRRAGA |
| | ALFREDO MOSQUERA |
| | ANA RESTREPO |
| | ARYAN |
| ETIQUETAS, MARQUILLAS, ADHESIVAS | NUVIA JIMÉNEZ |
| | NATUSERVI |
| | ANA RESTREPO |
| HILO | TEXTINEL |
| TELA FORRO | ABRAHAM CARRILLO |
| PELON | P.F. |
| PULIDORES, GRAPAS | MARIANA ROMERO |
| AGUJAS | ELENA SALVADOR |
| QUÍMICOS PARA TELA | SEYQUIN |
| REATA | ARYAN |

Fuente: CreaModa

Como se puede observar en la anterior tabla, para cada uno de los insumos que CreaModa maneja en la confección de sus prendas de vestir existen varios proveedores, ya a que en su mayoría son materiales que los proveedores importan y muchas veces hay complicaciones o retrasos, por lo tanto se cuenta con proveedores sustitos para que la producción no se vea afectada por estos factores. Sin embargo, hay casos en los que maneja un solo proveedor, esto ocurre debido a que son insumos que se compran en pocas cantidades o que puede encontrarlos fácilmente en el ámbito nacional.

Todos los proveedores que se detallaron en la Tabla 2 son empresas que funcionan en diferentes ciudades del país principalmente en la ciudad de Quito.

1.10 TECNOLOGÍA

Las herramientas de trabajo utilizadas para la confección de prendas de vestir son compradas en el país a casas comerciales extranjeras, por lo tanto toda la maquinaria existente es de naturaleza extranjera principalmente proveniente de Europa y Japón. A continuación, en las Figuras 7 a la 21 se muestran las maquinas acompañados por una breve descripción en donde se explica la utilidad de las mismas.

Es importante indicar que cada una de estas máquinas tiene una función específica que no puede ser reemplazada por otra, por lo que es importante que estas tengan un mantenimiento adecuado para que el proceso productivo no se pare. Sin embargo, en CreaModa no se cuenta con un mantenimiento periódico que prevenga posibles fallas en las máquinas y éstas solo son llevadas a mantenimiento una vez que presenten fallas. Por otro lado, la empresa tiene como costumbre hacer un mantenimiento general a toda la maquinaria una vez al año. Este mantenimiento se lleva a cabo en las dos últimas semanas de diciembre, tiempo en el cual la empresa se cierra y todos los colaboradores gozan de sus vacaciones.

- **Recubridora**

Esta máquina es usada para pegar piezas en la prenda, como por ejemplo los bolsillos en pantalones y camisas. CreaModa cuenta con una recubridora actualmente.



Figura 7: Máquina Recubridora

- **Recta**

Se utiliza para realizar las costuras principales de las prendas que necesitan de puntadas rectas. Existen dos tipos de máquinas rectas, de una aguja y de doble aguja, en CreaModa cuentan con veintidós y cuatro máquinas respectivamente.



Figura 8: Máquina Recta de una aguja



Figura 9: Máquina Recta de doble aguja

- **Overlock**

Esta máquina hace un corte en el borde de las prendas y le agrega una costura para cerrarla y evitar que se deshile, utiliza dos agujas y tres o cinco hilos según corresponda. Existen cuatro máquinas overlock en CreaModa.



Figura 10: Máquina Overlock

- **Atracadora**

Esta máquina es utilizada para hacer lo que se conoce como atraques, es decir, une dos piezas momentáneamente hasta que han sido cosidas por completo. Actualmente CreaModa cuenta con dos atracadoras.



Figura 11: Máquina Atracadora

- **Pretinadora**

Esta máquina coloca las pretinas en el pantalón, puede trabajar con dos, cuatro o seis hilos y con una, dos o tres agujas. Actualmente CreaModa cuenta con tres pretinadoras.



Figura 12: Máquina Pretinadora

- **Cerradora de codo**

Esta máquina une los tiros de los pantalones, cierra entrepiernas y pega mangas en camisas, trabaja con cuatro hilos y dos agujas. Existen tres cerradoras actualmente.



Figura 13: Máquina Cerradora de Codo

- **Remachadora**

Máquina utilizada para pegar taches y remaches en las prendas de vestir. Se adapta a cualquier tipo de taches y remaches. Existen dos remachadoras actualmente.



Figura 14: Máquina Remachadora

- **Ojaladora**

Esta máquina se utiliza para hacer y abrir los ojales en las prendas de vestir, los realiza de cualquier medida y usa para ello una cuchilla, un hilo y una aguja. Existen tres ojaladoras actualmente.



Figura 15: Máquina Ojaladora

- **Botonera**

Máquina utilizada para pegar botones y se adapta a cualquier tipo de botones.

Existen dos botoneras en CreaModa actualmente.



Figura 16: Máquina Botonera

- **Etiquetadora**

Esta máquina es utilizada para colocar las etiquetas a las prendas. Se adapta a cualquier tipo de etiqueta. CreaModa cuenta con una etiquetadora.



Figura 17: Etiquetadora

- **Cortadora**

Máquina utilizada para cortar la tela siguiendo los patrones. Actualmente existen cuatro cortadoras.



Figura 18: Cortadora

- **Térmica para arrugas**

Maquina usada para la realización de arrugas en los pantalones en base a calor. Actualmente existen dos máquinas.



Figura 19: Máquina térmica para arrugas

- **Inflable para manualidades**

Esta máquina se utiliza para inflar a los pantalones y poder aplicar de mejor manera los químicos necesarios. CreaModa cuenta con ocho inflables actualmente.



Figura 20: Inflables para manualidades

- **Caldero**

Esta máquina consta de dos planchas, usadas para quitar las arrugas de las prendas y proceder a su doblado. Actualmente CreaModa cuenta con dos calderos.

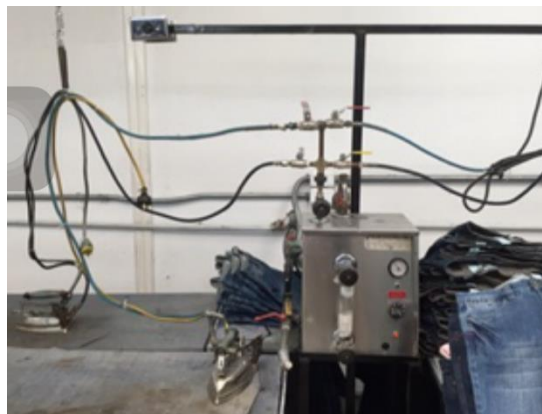


Figura 21: Caldero

1.11 PRODUCTOS

CreaModa comenzó solamente con la producción de jeans para hombre y mujer, sin embargo a medida que transcurrió el tiempo y logró conseguir entrar a nuevos mercados su portafolio de productos fue en aumento.

Actualmente, los productos ofertados por la empresa son varios, confecciona desde chaquetas, overoles y camisas hasta pantalones, bermudas y shorts, que son producidos en diferentes tipos, colores y texturas de telas. Todos estos productos van dirigidos a hombres, mujeres, niños y niñas que gustan vestir a la moda y con prendas de calidad. Esta diversidad en sus productos constituye una de las principales razones en la preferencia de sus clientes.

Los productos se realizan bajo indicaciones generales de los clientes, y el área de diseño de CreaModa procede a realizar varios bocetos de un mismo modelo para ser escogido por los clientes. A continuación se muestran las Tablas 3, 4, 5 y 6 en donde se puede apreciar las líneas de productos elaborados pertenecientes a cada cliente que al momento produce la empresa. Sin embargo, en algunas ocasiones la empresa oferta otros productos a sus clientes que no necesariamente son parte de las preferencias manifestadas por los mismos y que son acogidas con agrado. Iniciativa que constituye uno de sus puntos fuertes dentro del mercado.

Tabla 3: Cliente – Producto

| CLIENTE | PRODUCTO | | |
|-----------|---|--|---|
| REPMAJUSA | CABALLERO | DAMA | NIÑO Y NIÑA |
| |  |  |  |

Fuente: CreaModa

Tabla 4: Cliente – Producto

| CLIENTE | PRODUCTO | | |
|------------|---|--|---|
| ETAFASHION | JEANS | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |
| | PANTALONES DE GABARDINA | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |
| | CAMISAS | | |
| | CABALLERO | DAMA | |
| |  |  | |
| | | | |

Fuente: CreaModa

Tabla 5: Cliente – Producto

| CLIENTE | PRODUCTO | | |
|----------|---|--|---|
| DE PRATI | JEANS | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |
| | PANTALONES DE GABARDINA | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |
| | SHORTS | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |
| | CAMISAS | | |
| | CABALLERO | DAMA | NIÑO/A |
| |  |  |  |

Fuente: CreaModa

Tabla 6: Otros productos

| OTROS PRODUCTOS | | | | |
|-------------------------------|--|---|--|---|
| Chompas y chaquetas de mujer | |  | |  |
| Chompas y chaquetas de hombre | |  | |  |
| Enterizos de mujer | |  | |  |
| Chalecos de mujer | |  | |  |
| Vestidos para niña | |  | |  |
| Overoles para niña | |  | |  |
| Camisas para niña | |  | | |

Fuente: CreaModa

Cabe resaltar que Creamoda trabaja bajo marcas pertenecientes a cada uno de sus clientes, por lo tanto no cuenta con marcas propias. También, resulta importante mencionar que los diseños elaborados para un cliente son de su exclusividad, por lo tanto no se puede ofertar un diseño igual a ninguno de sus otros clientes.

1.12 COMPETENCIA

CreaModa ha logrado posicionarse entre las primeras confeccionistas de prendas de vestir en Ecuador, sin embargo existen en el medio otras empresas que representan una gran competencia puesto que manejan precios, calidad y/o diseños similares. Por ello, a continuación se presenta la Tabla 7 en donde se enlistan a sus principales competidores según los tipos de prendas de vestir que fabrican, de acuerdo a la opinión y experiencia del Gerente General.

Tabla 7: Competencia por producto

| EMPRESA | PRODUCTO |
|-----------|-------------------------|
| CONFEMODA | JEANS |
| EXPORMODA | JEANS |
| | PANTALONES DE GABARDINA |
| | BERMUDAS |
| ISSATEX | JEANS |

Fuente: CreaModa

De estos tres principales competidores, cabe resaltar que Confemoda es una empresa que pertenece a la esposa del Ing. Jorge Rodríguez, Gerente General de CreaModa, quién también tiene como principal cliente a De Prati.

En la siguiente Tabla 8 se presentan las empresas dedicadas a la confección de prendas de vestir según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros clasificadas bajo el CIIU C1410, quiénes también representan competencia directa para CreaModa.

Tabla 8: Empresas de confección de prendas de vestir según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros CIIU C1410

| DENOMINACIÓN | TIPO DE COMPAÑÍA | TAMAÑO |
|---|--------------------------|---------|
| ALEXA TEJIDOS CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| CONFECCIONES PAZMIÑO CASTILLO CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| CREACIONES DAP S.A. | Anónima | Mediana |
| CC. JRSPORT CONFECCIONES CABRERA CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| CONFECCIONES BALI C LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| CAMISERIA INGLESA CAMINGLESA C LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| CONFECCIONES COYOTE PRORAEZ C LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| CORMATEX CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| DISMOTEXTIL S.A. | Anónima | Mediana |
| EGUIGUREN NOBOA EN MODA CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| FABRICA HERMES CONFECCIONES Y TEJIDOS S.A. | Anónima | Pequeña |
| FRANKIMPORT CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| GARCES, CONFECCIONES Y TEXTILES GARCONTEX S.A. | Anónima | Pequeña |
| HILACRIL S.A. | Anónima | Mediana |
| INDUSTRIAS CONCHITEX C LTDA. | Responsabilidad limitada | Mediana |
| INDUSTRIA DE CONFECCIONES INZATEX CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| JULIO VINUEZA DISEÑO CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| LA ESPERANZA COMERCIALIZADORA WHOLESALEINN S.A. | Anónima | Mediana |
| LE CHATEAU S.A. | Anónima | Mediana |
| MANUFACTURAS JOTACESE-JCS CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| MOHATEX IMPORTACIONES MOHATEXEXPORT S.A. | Anónima | Mediana |
| PINTEX S.A. | Anónima | Pequeña |
| QUILTEX CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| REYES INDUSTRIA TEXTIL CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| RITA COBO TERAN CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| TEXTILES EL GRECO S.A. | Anónima | Mediana |
| UNI-PUNTO CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| URBEFASHION CIA. LTDA. | Responsabilidad limitada | Pequeña |
| YANAPI S.A. | Anónima | Mediana |

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2012.

Esta información ha sido tomada de la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros pero como se puede apreciar la información data del año 2012, por lo que no se tiene la certeza de que a esta fecha esta información se mantenga. Por efecto de las condiciones socio económicas del país podría haber muchas empresas que ya no se encuentren en el mercado, sin embargo, se ha analizado la validez de esta, con las limitaciones del caso.

Existen en el mercado otras empresas que no pueden ser consideradas competencia directa pero que al cubrir las preferencias de algunos segmentos de mercado de una u otra forma limita que los productos que se confeccionan en CreaModa tengan un mayor índice de ventas o una perspectiva mayor a futuro

En la Tabla 9 se muestran algunos ejemplos de este tipo de empresas según la AITE (Asociación de Industrias Textiles del Ecuador).

Tabla 9: Empresas de confección de prendas de vestir según la AITE

| EMPRESA | DESCRIPCIÓN |
|---|--|
|  | <p>CONFECCIONES RECREATIVAS FIBRAN CIA. LTDA.</p> <p>Dedicada a la confección de ropa deportiva desde 1987. Sus principales productos son: camisetas, polos, busos, pantalones, calentadores, shorts, chompas y uniformes deportivos en telas de 100% algodón, poly-algodón, pique, fleece, french Terry y 100% poliéster.</p> |
|  | <p>EMPRESAS PINTO S.A.</p> <p>Pinto lleva en el mercado por más de 94 años, ofrece prendas de vestir de telas 100% de algodón. Sus principales productos son: polos, blusas, tops, camisas, sweaters, chaquetas, pantalones, ropa deportiva, pijamas, ropa interior, medias, fragancias y accesorios.</p> |
|  | <p>HILACRIL S.A.</p> <p>Empresa dedicada a la fabricación en tejido de punto desde 1974. Sus principales productos son chales y sacos.</p> |
|  | <p>INDUSTRIA PIOLERA PONTE SELVA S.A.</p> <p>Industria textil fundada en 1963 que produce piolas, cordones trenzados, hilos, telas planas, tejido de punto, prendas de vestir y artículos publicitarios.</p> <p>Entre las prendas de vestir que confecciona se encuentran: camisetas, polos, calentadores, overoles, mandiles, gorras, bolsos, pantalones, chompas, canguros, franelas, entre otros.</p> |
|  | <p>PASAMANERIA S.A.</p> <p>En el año de 1949 nace la empresa Pasa como productora de tela y se inicia como confeccionista. Sus principales productos en la línea de confección son: ropa de bebé, ropa infantil, interior, casual y deportiva masculina y femenina, pijamas y medias.</p> |

Cada una de estas empresas tiene una producción enfocada a otro tipo de productos, por lo tanto representan competencia indirecta para CreaModa, sin que esto afirme que a futuro, al ser diferente la naturaleza de las empresas estas no puedan diversificar sus productos y puedan convertirse en competencia directa.

2 DISEÑO DE CARGOS

Toda empresa independientemente del sector productivo que sea, requiere una estructura que responda a su razón de ser, de ahí que en base a la estructura presentada en el capítulo 1.5 se establecerán a continuación los parámetros necesarios para el diseño de cada uno de los cargos contemplados en la misma, de manera que éstos estén en concordancia con su misión, visión y objetivos estratégicos.

Según Chiavenato (2011), diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. Contenido del puesto.

El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante.

2. Métodos y procedimientos de trabajo.

Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones.

3. Responsabilidad.

A quién reporta el ocupante del puesto, es decir, relación con su jefatura.

4. Autoridad.

A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto, es decir, relación con sus subordinados.

Estas condiciones se establecen con el objetivo de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del trabajador.

Sin embargo, en muchas organizaciones se desconoce en gran medida el trabajo que realizan algunos de sus empleados, y sólo se tiene una idea vaga de sus actividades. Es interesante ver cómo una buena parte de los problemas que surgen entre la organización y los individuos radica en el conflicto que aparece periódicamente, entre lo que la organización espera del trabajo de sus empleados, y lo que los empleados realmente hacen.

Las diferencias entre las expectativas del jefe en cuánto a cómo ve el desempeño actual del empleado y cómo considera que debería ser, son causa de conflicto entre las partes. Por otro lado, existe una percepción distinta de parte del empleado en cuanto a cómo debe desempeñarse y lo que la empresa espera de él. Estas dos perspectivas no siempre son coherentes por lo que se hace necesario contar con una herramienta que permita definir claramente las actividades y responsabilidades de las personas bajo ciertos parámetros que permita lograr disolver estas diferencias.

Históricamente la administración insistió en lo que hay que hacer, es decir, en las funciones, y se olvidó de los objetivos, de la gente y su talento; también olvidó a los inversionistas y lo que ellos quieren, y lo más importante, olvidó el valor que agregan o desagregan las personas al trabajo y a la empresa.

“En el trabajador, de cualquier nivel, se basa el éxito o fracaso de cualquier organización”.
(Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014)

Resulta importante tener siempre presente que el corazón de toda empresa son sus colaboradores, pues son ellos quienes mediante la transmisión de sus conocimientos y habilidades hacen de su trabajo algo inigualable y único, que a su vez contribuirá al desarrollo de la organización mediante la satisfacción de los clientes al recibir un producto de calidad. Por lo tanto, es importante asegurarse de que todos los colaboradores poseen todos los conocimientos y habilidades necesarios para efectuar su trabajo y que las condiciones de los mismos estén suficientemente claras.

Torres, J., & Jaramillo O, (2014), dice que la arquitectura de la organización determina la estructura de sus cargos, es decir, el número, la distribución, el nivel de especialización y su jerarquía, las relaciones, la dependencia, y recibe también la influencia de la estrategia empresarial y el análisis de flujo en el sentido de que cada tarea de la organización recibe el trabajo como un input, le añade valor y después lo pasa a otro trabajador. Si la organización es burocrática, ella girará en torno a la división del trabajo y por tanto los trabajos serán muy especializados.

En la mayoría de las organizaciones en especial las pequeñas y medianas, consideran el diseño de cargos como una simple lista o enumeración de tareas, actividades o funciones que deben ser cumplidas y no como una fuente de satisfacción para las personas y productividad para la empresa. Sin embargo, este no es un proceso estático y mecanicista, por el contrario, es un proceso dinámico y continuo, que bien estructurado y debidamente alineado con la plataforma estratégica puede producir bienestar en las organizaciones y mejorar la calidad

de vida para las personas que hacen parte de ellas. Por tanto, el diseño de cargos desempeña un papel importante en la organización y eliminar obstáculos en el lugar de trabajo que frustran dichas necesidades.

2.1 MODELOS DE DISEÑO DE CARGOS

La adecuación de la persona al trabajo se fundamenta en la complementación de las características de la persona con las tareas que realiza. Cuando una persona no se adapta a un trabajo existe la opción de ser reemplazada, de un cambio de puesto o de modificar las actividades que realiza mediante el rediseño del cargo, siendo esta última la menos frecuente.

Existen tres enfoques a través de los cuales se puede diseñar los cargos en las organizaciones: clásico, humanístico y situacional (Torres Laborde & Jaramillo Naranjo, 2014).

2.1.1 Modelo clásico

Su énfasis está en la tarea y su máxima eficiencia posible, define métodos estandarizados, otorga incentivos salariales por producción y fragmenta el trabajo.

Algunos de los aspectos más importantes de este modelo son:

- Considerar a la persona como apéndice de la máquina y como un recurso productivo.

- El trabajo se subdivide y se fragmenta para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. También, elimina actividades y movimientos innecesarios. Es por ello que este diseño es usualmente utilizado por empresas maquiladoras y con líneas de fabricación en su proceso productivo.
- El trabajo debe ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes.

Sus principales ventajas son la reducción de costos, porque en este caso los cargos son sencillos, por lo tanto se contratan personas con calificaciones mínimas y salarios bajos, además facilitan los procesos de selección y entrenamiento, estandarización de actividades o permiten la supervisión y el control, y mejor rendimiento por utilización de la línea de montaje o de fabricación.

Este modelo lo único que espera del trabajador es que se interese en la realización de su labor como se le impuso y de manera eficiente en la medida en que se le ofrece una remuneración y premios de producción.

2.1.2 Modelo de relaciones humanas o humanístico

Incluye los conceptos de organización informal, liderazgo, recompensas sociales, comportamiento grupal y comunicación.

Según Torres, J., & Jaramillo O, (2014), el énfasis recae en la interacción entre las personas y grupos sociales, en el ambiente de trabajo cohesionado y agradable en el cual se debe realizar la tarea, e intervalos de tiempo libres. Busca la realización personal, en la medida de lo posible pero sin modificar la esencia de la tarea ni las condiciones en las cuales se ejecuta. Además sostiene que este modelo no difiere del diseño de cargos propuesto en el modelo clásico.

2.1.3 Modelo situacional o contingente

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta tres variables: las personas, la tarea y la estructura de la organización. Se basa en el dinamismo, el cambio continuo, el desarrollo personal de quien ocupa el cargo y el desarrollo tecnológico de la tarea.

El modelo parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico, pues sostiene que en el mundo de los negocios todo cambia y por lo tanto los cargos no pueden ser estáticos ni permanentes.

Según Torres, J., & Jaramillo O, (2014), el modelo situacional supone aprovechar las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y sobre todo, los objetivos planeados entre el empleado y su jefe para hacer del cargo un verdadero factor motivacional. Por lo tanto los gerentes deben tomar en cuenta también ciertos factores psicológicos para obtener:

- Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
- Desempeño de alta calidad.

- Elevada satisfacción.
- Reducción de ausentismo y rotación.

Según otro modelo presentado por Hackman y Oldman, acogido por Chiavenato (2011), todos los cargos deben registrar cinco dimensiones especiales:

- Variedad en las tareas.

Consiste en hacer el trabajo lo menos repetitiva y monótona. Implica la aplicación de diversas habilidades y conocimientos del trabajador, el empleo de distintos equipos y procedimientos y la realización de tareas diferentes.

- Autonomía.

Se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar el trabajo y seleccionar el método o procedimiento y los equipos a utilizarse.

- Significación del cargo.

Consiste en incrementar la importancia del trabajo y en consecuencia, de la función de las personas en la organización.

- Identidad.

El trabajador debe identificarse con la tarea en la medida en que la realiza como producto de su actividad.

- Retroalimentación.

Es el grado en el que el trabajador recibe información sobre su actuación para evaluar su eficiencia. Esta retroalimentación permite al trabajador obtener una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su supervisor.

Estas dimensiones pueden causar efectos motivacionales, de rendimiento, de ausentismo, de rotación e incidencia también en la productividad de la empresa, ya que la persona puede gozar de independencia para ejecutar sus tareas, utiliza sus competencias, reconoce la razón de ser del cargo, se responsabiliza del éxito o fracaso de las acciones y evalúa su desempeño Chiavenato, (2011).

2.2 EL PROCESO DEL DISEÑO DE CARGOS

Según Rodríguez (2011), el proceso del diseño de un puesto de trabajo es, un proceso de análisis para determinar qué tareas deben incluirse en un puesto dado a fin de alcanzar, de manera eficaz y eficiente, los objetivos organizacionales.

A continuación, en la Figura 22 se puede observar el proceso de diseño de un cargo.

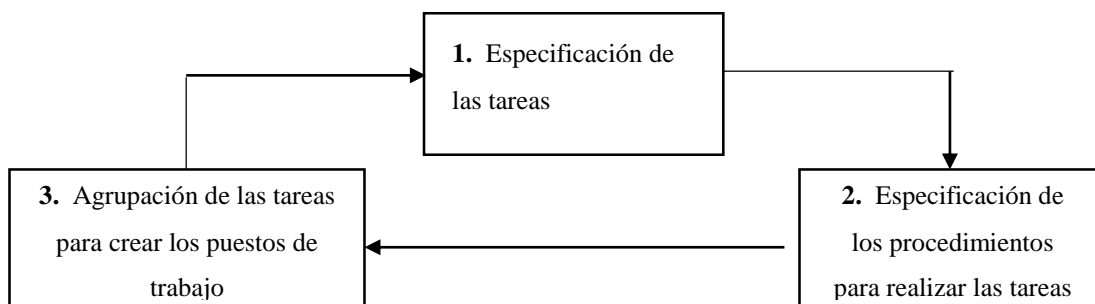


Figura 22: Proceso de diseño de cargos

Fuente: (Rodríguez, Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo, 2011)

2.2.1 Especificación de las tareas

El complejo flujo de operaciones al interior de cada empresa determina la naturaleza del trabajo de cada persona y se le denomina división del trabajo. Esta división trae consigo la ejecución de tareas que las personas deben cumplir para lograr el funcionamiento de la organización. A su vez, los colaboradores deben poseer ciertos conocimientos y destrezas para cumplir dichas tareas de manera efectiva. Por lo tanto la especificación de las tareas consiste en identificar qué tipo de conocimientos, habilidades o destrezas se necesitan para ejecutar las tareas de cada uno de los cargos dentro de unas condiciones laborales establecidas.

2.2.1.1 Elementos conductuales dentro de la especificación de las tareas

Cuando un cargo se diseña utilizando herramientas que mejoren solamente la eficiencia se pasa por alto las necesidades humanas de los trabajadores.

Es por ello que hoy se debe considerar el ámbito del trabajo y la relación entre realizar lo planeado y alcanzar sus objetivos a través de las personas.

Según Werther y Davis, los elementos conductuales relacionados con la ejecución de las actividades son los siguientes:

- Autonomía

Significa ser responsable por la labor desempeñada, e implica también, la libertad de tomar decisiones o elegir las respuestas sobre determinado tema. Si se otorga autoridad a los trabajadores, aumenta la responsabilidad individual, por el contrario, la falta de autonomía puede reflejarse en niveles bajos de desempeño.

- Variedad de tareas

Cuando se considera la variedad de tareas en un cargo, se reduce conductas de fatiga y aburrimiento, debido a que la diversidad puede conducir a mejores niveles de satisfacción laboral.

- Identificación con las tareas

Cuando el trabajador se identifica con las tareas que realiza experimenta el sentido de responsabilidad y al obtener los resultados que espera, su nivel de satisfacción aumenta.

- Relevancia de las tareas

El hecho de que el trabajador sienta que el trabajo que realiza es importante para muchas personas dentro y fuera de la empresa, hace que el cargo se haga más significativo para quienes lo desempeñan.

- Retroalimentación

Si en un cargo no se proporciona ninguna retroalimentación a los trabajadores ellos no tendrán razones para mejorar su desempeño. A su vez, si la retroalimentación trae resultados positivos se notará un incremento en la satisfacción de los trabajadores.

2.2.2 Especificación de los procedimientos para realizar las tareas

Resulta importante el establecimiento de procedimientos para realizar las tareas, pues éstos funcionan como lineamientos sobre cómo hacer el trabajo.

Rodríguez, J. (2011), define al procedimiento como una guía para actuar, ya que son acciones para llevar a cabo actividades.

2.2.2.1 Ventajas de la aplicación de los procedimientos para realizar las tareas

Los procedimientos permiten establecer una secuencia de pasos para la realización de las actividades rutinarias y específicas. Debido a ello facilitan la acción de controlar y ayudan a la coordinación del trabajo, entre otros.

2.2.3 Agrupación de las tareas para crear cargos

Dentro de una organización, los departamentos se crean para realizar tareas que se consideran de importancia para la misma y por lo tanto se debe aclarar qué actividades debe hacer cada miembro de la empresa.

El sistema de tareas en una empresa es un punto de referencia al considerar la manera en que las personas se agrupan en la estructura organizacional. Las tareas se pueden agrupar de diversas maneras, ligadas por la experiencia o por función, por proceso, por producto o ubicación. La elección de cómo agrupar a las personas y sus respectivas actividades depende de la lógica del sistema aplicado en la organización.

2.2.3.1 Determinación de tareas-hombre

El propósito de la determinación de las tareas es que se alcancen los objetivos organizacionales.

Para ello se deben contestar algunas preguntas como:

- ¿Qué es lo que debe hacerse?
- ¿Qué personal tiene los conocimientos para realizar el trabajo?
- ¿Cómo se debe realizar el trabajo?
- ¿Dónde deberá realizarse el trabajo?

El llegar a comprender como se agrupan las tareas en los diferentes cargos y a su vez se consolidan en los diferentes departamentos son la base para validar la estructura y la elaboración de los perfiles de cargos a través del análisis y descripción de cada uno de los cargos.

2.3 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

En las organizaciones, el personal y los cargos cambian en el transcurso del tiempo. Por medio del análisis de cargos y la elaboración de la descripción y especificaciones de los cargos, se comprende lo que está ocurriendo en los cargos que conforman un organismo empresarial.

Según Rodríguez J., (2011), el análisis y la comprensión del trabajo que se realiza en las organizaciones de todo tipo (industrial, comercial, de servicio y por tamaño – pequeñas, medianas y grandes-) deben basarse en hechos y datos, no sólo en la percepción personal de los administradores, supervisores y empleados.

Algunas empresas tienen dificultad en adecuar de manera apropiada los requerimientos de los cargos con las habilidades del personal, por lo tanto, esto indica que no se ha dedicado tiempo para analizar de qué tratan los diferentes cargos.

2.3.1 Análisis de cargos

Según Dolan S., (2007), el análisis de cargos es “el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen un puesto, así como los

conocimientos de las condiciones que debe reunir una persona para poder desempeñarlo adecuadamente.

“El análisis de puestos de trabajo es una técnica de la que dependen la mayoría de las funciones relacionadas con la administración de personal”. (Dolan, 2007)

El análisis de cargos con frecuencia proporciona información recabada para que puedan elaborarse y revisarse las descripciones y especificaciones del cargo con mayor agilidad.

A continuación se muestra la Figura 23 en donde se puede apreciar la relación entre las características del empleado y del cargo.

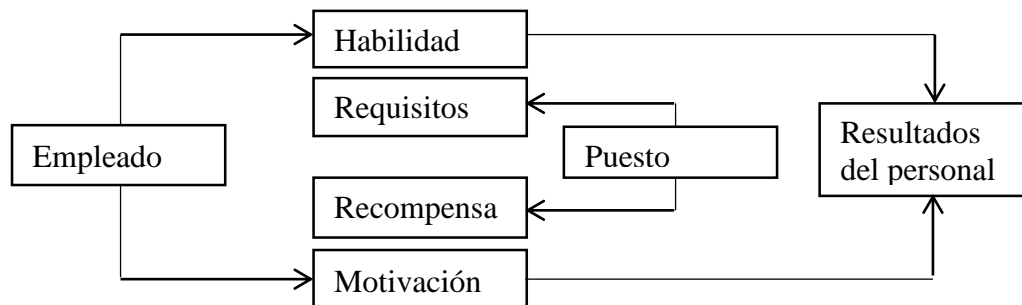


Figura 23: Correspondencia entre las características del empleado y del cargo

Fuente: (Rodríguez, Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo, 2011)

Cabe resaltar que con la aplicación del análisis de cargos resulta más fácil identificar las tareas, deberes, responsabilidades y funciones del cargo en cuestión. Por consiguiente, su propósito es proporcionar información a detalle sobre cómo lleva a cabo una organización sus funciones, cómo tiene asignadas

las competencias y responsabilidades, y cómo tratará de alcanzar los objetivos organizacionales.

Según Rodríguez J. (2011), para realizar un completo análisis de cargos, se puede utilizar seis preguntas que se muestran a continuación.

- ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla un empleado?
- ¿Cuándo se debe iniciar y terminar el trabajo?
- ¿Dónde debe desarrollarse el trabajo?
- ¿Cómo desempeña su puesto de trabajo el empleado?
- ¿Por qué se realiza este puesto de trabajo?
- ¿Qué cualidades se necesitan para desempeñar el puesto de trabajo?

En conclusión, el análisis de cargos proporciona un resumen de sus deberes y responsabilidades de un cargo en relación con otros cargos, los conocimientos y habilidades necesarias y las condiciones de trabajo en las que se realiza. Además, se reúnen, analizan y registran los datos del cargo tal y como son y no como deberían ser.

2.3.1.1 Métodos para el análisis de cargos

2.3.1.1.1 Análisis funcional del cargo

Según Torres, J., & Jaramillo, Olga., (2014), este método tiene como fin describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar resúmenes de los mismos y recoger los requisitos de los empleados.

La clasificación de las actividades de los trabajos se efectúa tomando como referencia las tareas que realiza la persona, el manejo de los datos y otros elementos asociados al puesto.

Este método se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorarlos sobre las características de los puestos ofertados.

2.3.1.1.2 Cuestionario de descripción de los cargos de gerencia

El método se basa en listas de control. Contiene, cuestiones relativas a las ocupaciones, características y responsabilidades de gerentes, sus exigencias y restricciones. Es adecuado para evaluar los puestos de trabajo gerenciales, determinar necesidades de formación, crear familias de puestos, asignar retribuciones y elaborar procedimientos de selección y evaluación del rendimiento. Torres J., & Jaramillo O., (2014).

2.3.1.1.3 Método Plan HAY2

Según Torres J., & Jaramillo O., (2014), sus fines están orientados al perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección, evaluación de los puestos, medición del rendimiento y el análisis general de la organización.

La información que se obtiene es respecto a objetivos, dimensiones, naturaleza y alcance del puesto.

2.3.1.1.4 Cuestionario de análisis de cargos de E. J. McCormick

Está organizado en seis partes fundamentales:

- Fuentes de información.
- Procesos mentales.
- Resultados del trabajo.
- Relaciones con otras personas.
- Contexto del puesto de trabajo.
- Otras características.

Esta herramienta puede ser usada también para la selección y evaluación del puesto. Torres J., & Jaramillo O., (2014).

2.3.1.1.5 Análisis de capacidades físicas

Según Torres J., & Jaramillo O., (2014), se usa para analizar los requerimientos o capacidades físicas del puesto. Se divide en las siguientes capacidades:

- Fuerzas dinámica o muscular del tronco, estática y explosiva.
- Flexibilidad de extensión y dinámica.
- Equilibrio general del cuerpo y aguante.

En este análisis se emplean escalas de siete puntos a fin de determinar el grado en que se registran dichas capacidades, lo cual permite la adecuación de los trabajadores a los cargos.

2.3.1.1.6 Técnica del suceso crítico

Esta técnica requiere que las personas que conocen el puesto describan los sucesos o incidentes críticos del cargo que se han observado entre los seis y doce meses anteriores y que representen una actuación eficaz o ineficaz. Es importante lograr la descripción de los aspectos claves en los que el titular del cargo debe ser bueno o exitoso y describir el comportamiento de dicha persona. Una vez señalados los incidentes, se puntúa en función de frecuencia, importancia y grado de capacidad para superarlos. Torres J., & Jaramillo O., (2014).

Los métodos para análisis de cargos tienen ventajas y desventajas que deberán tomarse en consideración para la elección de alguno de ellos. El Método Plan HAY² realiza un análisis más global que el resto de métodos pues se enfoca en aspectos generales de la organización, por otro lado, el Cuestionario de análisis de cargos de gerencia se enfoca solamente en cargos directivos por lo que no ofrece un análisis completo de la organización. Cabe mencionar que el Método del suceso crítico es uno de los más usados sin embargo, es el método que más tiempo requiere para la obtención de la

información y la posterior determinación de qué destrezas están relacionadas con los rendimientos de las personas, convirtiéndose en su principal desventaja.

2.3.1.2 El proceso de análisis de cargos

En la práctica existe un proceso de análisis de cargos, el cual implica seguir varias fases para la realización sistematizada de este estudio, independientemente de los métodos de análisis que se utilicen.

Según Torres J., & Jaramillo O., (2014), las fases del proceso de análisis son tres:

1. Fase de planificación.

En esta fase se determina que cargos se van a definir, se elabora un organigrama de cargos, se elabora un cronograma de trabajo, se elige los métodos de análisis y se selecciona los factores de análisis.

2. Fase de operación.

Esta etapa implica aplicar las herramientas de recolección de datos y consolidar y preparar la información para las descripciones y las especificaciones o perfiles.

3. Fase de administración.

Esta es la fase en donde se obtienen los datos de los cargos analizados y se redacta el análisis.

2.3.2 Descripción de cargos

Según Chiavento (2011), la descripción de cargos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman un cargo y lo distinguen del resto de cargos de la organización, y que representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos.

En pocas palabras, la descripción de cargos es una enumeración escrita de las obligaciones y responsabilidades adquiridas en el mismo.

A continuación, en la Tabla 10 se puede observar un ejemplo de una hoja de descripción del cargo.

Tabla 10: Descripción del cargo

| DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | |
|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| Título del puesto: | Fecha de elaboración: / / | Fecha de revisión: / / |
| Clave: | División: | |
| Departamento: | | |
| Descripción genérica: | | |
| Descripción específica: | | |

Fuente: (Chiavenato, 2014)

Además, se toman en cuenta factores como los conocimientos y las habilidades, la educación y experiencia, y los requisitos físicos y las condiciones de trabajo requeridos para el desempeño satisfactorio en determinado cargo. Estos factores son conocidos como la especificación del cargo, y algunos ejemplos de ellos son:

- Escolaridad mínima.
- Especialidad.
- Experiencia mínima.
- Conocimientos considerables sobre.
- Otros requisitos.

A continuación se presenta la Tabla 11 a manera de resumen para la completa comprensión de la descripción y el análisis de cargos.

Tabla 11: Análisis y descripción de cargos

| <div>Análisis de puestos</div> <div>□□</div> <div>Aspectos extrínsecos</div> | Factores de análisis | Subfactores |
|---|---|--|
| | Requisitos intelectuales | <ul style="list-style-type: none"> • Educación necesaria • Experiencia necesaria • Iniciativa necesaria • Aptitudes necesarias |
| | Requisitos físicos | <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo físico necesario • Concentración visual necesaria • Complexión física necesaria |
| | Responsabilidades adquiridas | <ul style="list-style-type: none"> • Por supervisión • Por materiales y equipo • Por métodos y procesos • Por dinero, títulos o documentos • Por información confidencial |
| <div>Descripción de puestos</div> <div>□□</div> <div>Aspectos intrínsecos</div> | Condiciones de trabajo | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabajo • Riesgos de trabajo |
| | Título del puesto | <ul style="list-style-type: none"> • Nivel del puesto • Subordinación • Supervisión • Relaciones colaterales |
| | Ubicación del puesto en el organigrama | |
| | Contenido del puesto (tareas, atribuciones) | <ul style="list-style-type: none"> • Diarias • Semanales • Mensuales • Anuales • Esporádicas |

Fuente: (Chiavenato, 2014)

2.4 FUNCIONES Y BENEFICIOS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El conocimiento de los requisitos de los cargos de trabajo en toda organización es de mucha utilidad, ya que organiza el trabajo eficazmente en ellas.

Una de las principales funciones que tiene el análisis y la descripción de cargos es que da a conocer con precisión qué es lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para que hacerlo de la mejor manera.

Según Rodríguez J., (2011), los beneficios que brinda se reflejan en tres ámbitos principalmente:

- Para la organización:
 - Permite establecer los niveles jerárquicos con su correspondiente autoridad y responsabilidad.
 - Permite apoyar la coordinación del trabajo.
- Para los jefes de cada área:
 - Representa un documento importante que define las funciones y permite distribuir de manera razonable las tareas y ubicar a cada empleado en el cargo que corresponda.
 - Mejor control hacia los trabajadores desde el punto de vista de la responsabilidad, productividad, eficiencia y eficacia.
 - Facilita la sustitución correcta de un colaborador en casos de eventualidad.
- Para el trabajador:
 - Describe las tareas que debe ejecutar, la manera en que debe realizarlas y con qué finalidad. También le indica sus responsabilidades por tareas orientándolo hacia el logro de los objetivos del cargo.

- Comprueba que sus tareas están bien o mal ejecutadas. Con esto se le indican los errores cometidos, pero también sus aciertos logrados.

2.5 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN

En el análisis de cargos se recopila información para ayudar a los administradores a fijar políticas y programas de recursos humanos. En la práctica, esta información se obtiene mediante métodos de estudio.

Según Fernández (2007), existen varios métodos para recolectar información acerca de un cargo de trabajo. Dichos métodos se enumeran a continuación:

1. Observación.

Consiste en que una persona o grupo de personas que observan y registran las conductas que lleva a cabo el trabajador en la ejecución de las actividades o tareas que corresponden a su cargo de trabajo.

2. Entrevista

- Individual con el ocupante del cargo.
- De grupo (varios ocupantes).

Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más, llamadas entrevistados. En donde el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita

sobre un cargo o grupo de cargos de los que se sabe con certeza que el entrevistado es un buen conocedor.

3. Reunión de grupos de expertos.

Es un procedimiento metodológico que provoca el encuentro de varios expertos en un cargo, el/los ocupante/s, su/sus supervisor/es y cualquier otra persona que esté familiarizada con los cargos objeto de atención, y facilita la discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información relativos a dicho cargo específico, a un grupo de cargos e incluso respecto a toda una ocupación o grupo ocupacional.

4. Cuestionario

- Estructurado.
- De preguntas abiertas

Los cuestionarios están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el cargo objeto del análisis y, en algunos casos, en qué medida lo está.

5. Diario de trabajo.

Es un procedimiento de papel y lápiz que solicita a los ocupantes de los cargos que registren las actividades que han realizado, en intervalos de tiempo preestablecidos, en el curso de una jornada de trabajo.

6. Incidentes críticos.

Esta técnica tiene dos maneras de llevarse a cabo, por medio de un cuestionario y por medio de una entrevista. Ambos tratan acerca de lo que la persona en cuestión sintió, pensó y de qué manera actuó frente a un incidente crítico.

7. Grabaciones de actividades del cargo.

Este método consiste en realizar grabaciones de las actividades que se realizan a diario en cada cargo.

8. Registros disponibles relativos al cargo.

Este método se utiliza cuando no es posible reunir información a través de las personas por lo tanto se usa listas de tareas o reportes de actividades que han sido elaborados con anterioridad.

A continuación se muestra la Tabla 12 que muestra los métodos de análisis existentes de acuerdo a los grados de especificidad de los métodos.

Tabla 12: Métodos de análisis de cargos según grados de especificidad

| | | | | | | |
|---------------------|--------|----|----|----|-----|---|
| Menor especificidad | → | | | | | <ul style="list-style-type: none">• Cuestionario.• Entrevista.• Apoyo de computadora.• Incidentes críticos.• Observación directa.• Lista de actividades.• Inventario de tareas.• Análisis de posición. |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| Mayor especificidad | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | → | | | | | |
| | 20 | 40 | 60 | 80 | 100 | |
| | Grados | | | | | |

Fuente: (Rodríguez, Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo, 2011)

2.6 ELEMENTOS DEL PERFIL DE CARGO

Según Rodríguez J. (2011), cualquier cargo ya sea operativo, administrativo o directivo tiene tres elementos: el contenido, los requisitos y la remuneración.

A continuación se muestra la Tabla 13 con el posible contenido de cada uno de los elementos.

Tabla 13: Elementos de un cargo

| ELEMENTOS | CONTENIDO |
|-----------------|--|
| El contenido | <ul style="list-style-type: none"> • Tareas • Funciones • Deberes • Responsabilidades • Relaciones • Comportamientos |
| Los requisitos | <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades • Esfuerzo • Condiciones de trabajo • Experiencia |
| La remuneración | <ul style="list-style-type: none"> • Sueldos • Salarios • Incentivos |

Fuente: (Rodríguez, Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo, 2011)

Otro requisito común, no contemplado por el autor, son los conocimientos, tanto aquellos adquiridos por una educación formal, como aquellos que son resultado de procesos formativos a lo largo de la carrera profesional.

Toda esta serie de requisitos, definidos en un perfil de cargo (conocimientos, habilidades y/o destrezas, actitudes, valores, entre otros) como ideales para que su ocupante pueda desempeñarse con éxito, constituyen lo que muchos estudiosos llaman “Competencias”.

En los próximos puntos se explica más detalladamente el modelo que se ha usado en el Manual de Cargos.

2.7 MODELOS DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Jiménez, A. (2013), la gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral.

Asegura que se podría lanzar una hipótesis inicial de que la Gestión por Competencias puede llegar a ser el cemento que integre y operativice o instrumente todos los nuevos, y no tan nuevos, conceptos del management, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral.

Por lo tanto, Gestionar por competencias es tomar las decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber. Es centrar la decisión en el saber, en el conocimiento. La Gestión por Competencias es, así, una herramienta para construir una nueva «lógica» organizativa: la lógica del conocimiento.

Un primer paso para construir una organización que aprende es disponer de un proceso por el que todas las decisiones se filtren en base al conocimiento. Es disponer de un proceso que se cuele a su vez en todos los procesos que afectan a las personas y que modifican aspectos esenciales como son su desarrollo o su compensación. Es disponer de un proceso que ayuda a consolidar una cultura de aprendizaje en la que está bien visto aprender y en la que está mal visto quedarse parado. (Jiménez, 2013)

2.7.1 Qué es competencia

Jiménez A., (2013), define competencia como el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño. Las competencias, así entendidas, son características de las personas, que están en las personas.

Así mismo, Jiménez A., (2013), indica que se puede sintetizar las competencias en tres grupos.

- Las competencias centrales de tipo técnico (conocimientos).
- El conjunto de conocimientos requeridos en una organización.
- Las cualidades personales requeridas. normalmente, compartidas por toda la organización.

2.7.2 Modelos por competencia

Para la creación de los perfiles por competencias es necesario conocer los modelos existentes y sus características.

Según Jiménez A., (2013), existen tres tipos de modelos por competencias que dependen de en qué tipo de cualidades se centra.

- Modelo de competencias centrales o core competencies.
- Modelo de cualidades corporativas.
- Modelo holístico.

2.7.2.1 Modelo de competencias centrales o core competencies

Este modelo es más una idea de dónde centrar la actividad del negocio que una herramienta para la gestión de las personas y la organización. Su idea fundamental se basa en que la estrategia de negocio no debe hacerse a espaldas de las competencias que se posee, sino que se debe hacer en función de lo que se sabe hacer. Es decir, la manera en que puedo hacer negocio con lo que sé hacer

2.7.2.2 Modelo de cualidades corporativas

El modelo de cualidades recoge las características personales que la organización quiere potenciar debido a que dichas cualidades han mostrado que guardan relación con el buen desempeño. La idea principal es que si se analizan las características de los colaboradores con gran desempeño y se encuentran constantes, habría que potenciar que todos tengan esas mismas características.

Sin embargo, el problema que tiene este tipo de modelo es que está muy centrado en las actividades actuales, sin tomar en cuenta que estamos en un momento en que lo único constante es el propio cambio.

2.7.2.3 Modelo holístico

Este modelo cubre todas las características personales y se aplica tanto para el éxito de hoy como para la reflexión sobre la estrategia futura y la organización del trabajo.

Mediante este modelo se gestionan las personas y a la organización en base a las competencias de la gente. Considera además, que las competencias son las características de la persona, tanto cognitivas como físicas y psicológicas que están relacionadas con su desempeño.

3 MANUAL DE CARGOS TIPO

3.1 DISEÑO DE HERRAMIENTAS

Con la intención de reunir información clave, orientada a cumplir con el objetivo de la presente disertación de tesis, se procedió a diseñar algunas herramientas que faciliten su obtención, de manera que se cuente con información veraz y confiable.

Las herramientas diseñadas son:

- Un cuestionario (Anexo # 1): este se utilizó para las entrevistas personales con cada uno de los ocupantes de los cargos definidos en la estructura de la empresa, excepto en el caso de los operarios, de quienes se tomó una muestra representativa bajo los criterios de antigüedad y experticia, para levantar la información de los cargos y proceder posteriormente a crear el perfil de cada cargo.
- Un check list (Anexo # 2): con este instrumento se verificó la veracidad de la información brindada por el personal entrevistado, mediante la observación directa, en los casos en los que las actividades son repetitivas.

3.2 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

El número de personas a las que se realizó la entrevista se determinó por el número de cargos existentes en la empresa; por tanto, se realizaron 13 entrevistas. A continuación se presenta la Tabla 14 en donde se puede observar los cargos entrevistados y el número de personas a las que se realizó las entrevistas.

Tabla 14: Cargos entrevistados

| ÁREA | # CARGOS | ENTREVISTADOS | # |
|----------------------------|----------|---------------------------------|----|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | 1 | Gerente General | 1 |
| | 1 | Secretaria | 1 |
| | 1 | Asistente Contable | 1 |
| | 1 | Encargado de bodega | 1 |
| ÁREA DE PRODUCCIÓN | 1 | Diseñador/a | 1 |
| | 1 | Patronista | 1 |
| | 1 | Jefe de producción | 1 |
| | 1 | Operario de ensamblaje | 2 |
| | 1 | Jefe de manualidades | 1 |
| | 1 | Operario de manualidades | 2 |
| | 1 | Jefe de terminados | 1 |
| | 1 | Operario de terminados | 2 |
| | 1 | Encargado de empaque y despacho | 1 |
| TOTAL | 13 | | 16 |

Fuente: Creamoda

La determinación de la muestra para las entrevistas se llevó a cabo mediante un acuerdo con el Gerente General quién por motivos de tiempo de sus trabajadores propuso realizar las entrevistas a dos personas de cada cargo en donde hay más de dos ocupantes del mismo, siendo una la de mayor antigüedad y otra la de mayor experticia según criterio del Gerente General, en el caso de los cargos en donde solo hay un empleado se realizó únicamente a esa persona.

Además de las entrevistas realizadas, se utilizaron otros métodos y herramientas como la observación directa y un check list, como se mencionó con anterioridad, para verificar la veracidad de la información obtenida, las mismas que fueron aplicadas a todos los cargos con excepción de la Gerencia General debido a que el método no aplica para cargos directivos como fuente de comprobación.

3.3 ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información necesaria para la elaboración de los perfiles se extrajo de las entrevistas realizadas a los trabajadores de acuerdo al cuestionario diseñado tomando en cuenta los requisitos necesarios para garantizar la competencia de las personas dentro de sus cargos.

Una vez terminadas las entrevistas cada una de ellas fue validada con su superior inmediato para que, además de verificar la información se ratifique los requisitos contemplados para cada uno de los cargos.

Una vez validada la información, se procedió a su sistematización; en el caso de las actividades se aplicó la fórmula $F+(CM*CE)$. Para saber cuál de todas las actividades que realiza el colaborador son las que más relevancia tienen en términos de frecuencia, consecuencia de error y complejidad, es decir, se busca establecer las actividades más críticas y que agregan valor al puesto. La información relacionada con datos generales del cargo o especificaciones, así como la descripción de las actividades y condiciones del cargo, se organizó y se dispuso de acuerdo al formato de perfil diseñado para esta empresa, lo que permitió mantener un orden en la construcción de los perfiles. La organización de la información que consta en cada perfil se pueden observar en el punto 3.4.4.

3.4 CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL

3.4.1 Objetivo

La creación del Manual de Cargos Tipo tiene la finalidad de brindar una herramienta a CreaModa que recopile los requisitos y responsabilidades de cada cargo existente en la empresa, por medio de un método que brinde un nivel adecuado de objetividad para el desarrollo futuro de los demás procesos de gestión de Talento Humano, como es el modelo de competencias. Este modelo permite diseñar los perfiles considerando requisitos alineados con los objetivos organizacionales para que el aporte de cada uno de sus colaboradores en sus actividades sea exitoso. Además, con este documento la empresa tendrá gran claridad en cuanto a la línea de autoridad y relaciones de dependencia, lo cual facilitará la ejecución de las actividades, procesos y relaciones inter y extra departamentales.

Otros beneficios son:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones.
- Mayor facilidad en la ejecución de las actividades.
- Disminución de conflictos de autoridad.
- Disminución en fugas de responsabilidad.
- Evita la duplicación de funciones.
- Distribución de actividades de forma equitativa.

Cabe recalcar que Creamoda a esta fecha no posee un Manual de Cargos Tipo por lo que en varias ocasiones, a pesar de contar con una infraestructura adecuada y equipos apropiados para cada área de trabajo, se vio involucrada en situaciones poco favorables para la misma, ya que no contaba con personas que reunieran todos los requisitos para ciertos cargos, lo que trajo ciertos inconvenientes como por ejemplo, desperdicio de recursos al realizar mal las costuras, tiempo empleado en capacitación de uso de maquinaria básica, culminación del contrato de trabajo al poco tiempo de contratación, entre otros.

3.4.2 Resultado esperado

La elaboración de perfiles adecuados para cada cargo y la elaboración del Manual de Cargos Tipo es el principal resultado esperado, pues en base a ello se espera lograr que los trabajadores, al comprender las implicaciones de su rol, aporten con mejor predisposición y entrega, generando a la vez, bienestar para la empresa en general.

Además, se espera que para las próximas contrataciones se tome como base los requisitos definidos en este documento para cada cargo y lograr así que la organización cuente con colaboradores con competencias técnicas y humanas más acordes a su cargo.

Otro de los resultados esperados, es que al contratar al personal idóneo para cada cargo, se minimicen los errores en la producción, evitando así que la empresa tenga pérdidas de recursos y sus objetivos se cumplan de manera más eficiente y eficaz.

Partiendo de este manual se espera además, que a futuro se desarrolle dentro de la organización un sistema de gestión del Talento Humano que fortalezca las operaciones inmersas en la administración de personas.

Otro de los aspectos deseables, es que con este trabajo la Gerencia General analice la posibilidad de contratar a una persona encargada del área de Talento Humano que realice un seguimiento de las actividades inherentes a la gestión de Talento Humano y vele no sólo por el cumplimiento y mejora del Manual, sino por la tecnificación de los procesos y actividades relacionadas con la gestión del Talento Humano.

3.4.3 Alcance

El presente Manual de Cargos Tipo contempla los perfiles de todos los cargos existentes dentro de la estructura de la organización CreaModa.

3.4.4 Metodología

El Manual de Cargos Tipo se creó en base a la información obtenida a través de entrevistas de levantamiento de información; de la observación directa (un check list) y de la validación con el jefe inmediato de cada cargo, en base a un cronograma de visitas previamente acordado con la Gerencia General de la empresa.

El método para el análisis de los cargos utilizado como base fue el Cuestionario de análisis de cargos de E. J. McCormick, ya que este método es el que analiza

de forma más global al cargo. Gracias a este método se puede observar desde el contexto o ambiente en el que desarrolla el cargo, las actividades y los resultados de las mismas, hasta los conocimientos que el colaborador necesita para realizar el trabajo y el grado de satisfacción del mismo.

En cuanto al modelo para el diseño de cargos, se utilizó como base el modelo situacional o contingente ya que es el más moderno y completo al incluir los tres aspectos fundamentales en un cargo: las personas, las actividades y la estructura de la organización, logrando así un enfoque completo y conectado.

El modelo que se siguió como base para la creación del Manual en base a competencias, se escogió el modelo holístico puesto que es el modelo más completo ya que enfoca a la organización en función de las competencias de las personas, centrándose a su vez en el conocimiento de las mismas y en la parte psicológica.

Si bien es cierto el Manual de Cargos Tipo se creó tomando como referencia los métodos y modelos anteriormente descritos, cabe resaltar que es producto de un proceso de sistematización, logrado con el esfuerzo de quien es la autora de esta disertación.

A continuación se presenta la Figura 24 en donde se pueden observar los pasos seguidos en la elaboración del Manual de Cargos Tipo para CreaModa.

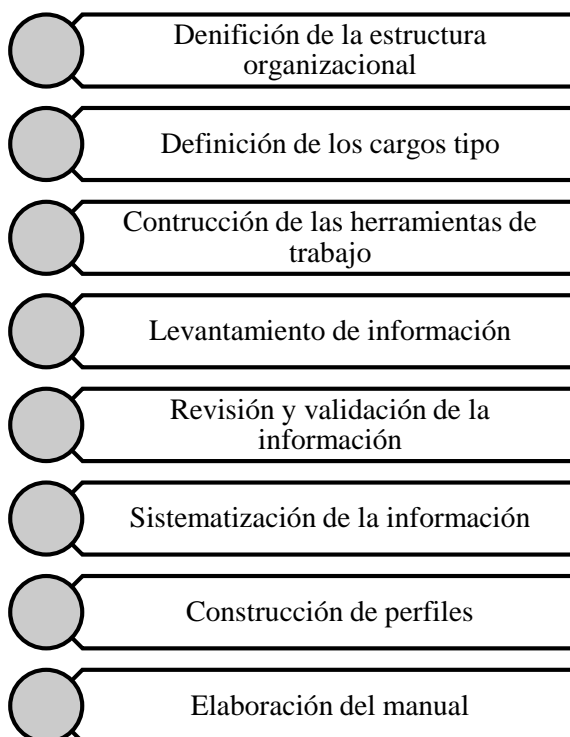


Figura 24: Proceso para la elaboración del Manual de Cargos Tipo

1. Definición de la estructura organizacional.

A partir de las funciones que se llevan a cabo dentro de la organización se define su estructura organizacional. Se divide a la empresa en las áreas que se requieren para el correcto funcionamiento de las mismas.

2. Definición de los cargos tipo.

Se realiza en base las actividades que realiza cada colaborador y se agrupan aquellos que realizan las mismas actividades para manejarlo como un solo cargo.

3. Construcción de las herramientas de trabajo.

La elaboración de las herramientas utilizadas, tanto como para el levantamiento de información como para la elaboración de los perfiles, se realizaron en base a las particularidades que la empresa presenta.

4. Levantamiento de información.

Para el levantamiento de la información, como ya se mencionó, se utilizaron dos métodos, por un lado la entrevista y, por otro, la observación directa. Estos métodos permitieron obtener información de manera oportuna de los colaboradores y la confrontación de parte de quién investiga.

5. Revisión y validación de la información.

Para este punto se utilizó como herramienta un check list, que permitió la revisión y verificación directa de la información. Además, se procedió a verificar la misma con el jefe inmediato de cada cargo, con excepción del de la Gerencia General.

6. Sistematización de la información.

La información se organizó en base al modelo de perfil de cargo elaborado, de manera que se pueda observar las especificaciones del cargo de forma ordenada y completa.

7. Construcción de perfiles.

Los perfiles se elaboraron en base modelo de a la información obtenida una vez cotejada su veracidad. Los datos en los perfiles se organizaron bajo tres parámetros principalmente, datos generales del cargo, actividades a realizar y conocimientos y destrezas o habilidades requeridas para el cumplimiento de las mismas, y las condiciones del cargo.

Para la elaboración de los perfiles se tomó la siguiente información:

- Nombre del cargo.
- Identificación del cargo que incluye, su ubicación, su código (Tabla 15), a quien reporta, a quien supervisa, número de colaboradores que desempeñan el cargo, el horario de trabajo y la responsabilidad sobre bienes.
- Misión del cargo, en donde se especifica el objetivo principal del cargo, mismo que demuestra la importancia de su existencia dentro de la organización.
- Instrucción, en donde se detalla el nivel de educación, conocimientos exigibles, formación requerida y experiencia necesaria; habilidades o destrezas y otras competencias.

- Principales funciones, es decir, todas las actividades esenciales ligadas directamente con el cargo.
- Condiciones del cargo tales como, idioma, horarios extendidos o en fines de semana, ambiente laboral, grado máximo de discapacidad apropiado para el cargo, viajes dentro y fuera del país y beneficios de la empresa.

8. Elaboración del Manual de Cargos Tipo.

Elaborados los perfiles se procede a ordenarlos de acuerdo a la tabla de códigos, la misma que guarda relación con la estructura de la empresa.

Tabla 15: Distribución y codificación de cargos

| ÁREA | CÓDIGO CARGO | CARGO | # OCUPANTES |
|---------------------|--------------|----------------------------|-------------|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | A1-01 | Gerente General | 1 |
| | A1-02 | Secretaria | 1 |
| | A2-01 | Asistente Contable | 1 |
| | A3-01 | Encargado/a de bodega | 1 |
| ÁREA DE PRODUCCIÓN | P4-01 | Diseñador/a | 2 |
| | P4-02 | Patronista | 1 |
| | P5-01 | Jefe de confección | 1 |
| | P5-02 | Operario/a de ensamblaje | 35 |
| | P6-01 | Jefe de manualidades | 1 |
| | P6-02 | Operario/a de manualidades | 2 |
| | P7-01 | Jefe de terminados | 1 |
| | P7-02 | Operario/a de terminados | 10 |
| | P8-01 | Encargado/a de despacho | 1 |
| TOTAL NÓMINA | | | 58 |

3.4.5 Limitaciones

A pesar de la apertura por parte del Gerente General de CreaModa para la elaboración del presente trabajo, a medida que se desarrolló el trabajo se encontró una limitación al momento de realizar las entrevistas.

Si bien para la aplicación de las mismas se procedió a calcular la muestra a la cual se debería haber realizado dichas entrevistas, el Gerente General extendió la solicitud de realizarlas únicamente a dos personas en cuanto a operarios de producción se refiere, como se ha explicado con anterioridad, dado a la cantidad de tiempo que demandaría realizarlas a más personas y las consecuencias que esto tendría en la producción de la empresa, lo que significó obtener un total de 16 entrevistas.

Por ello, a continuación se muestra el cálculo de la muestra de manera referencial.

$$n = \frac{(z^2)(p)(q)(N)}{(a^2)(N - 1) + (z^2)(p)(q)}$$

Dónde:

- n = Tamaño de la muestra
- N = Población objetiva
- p = Probabilidad de que el evento ocurra
- q = (1-p) Probabilidad de que el evento no ocurra

- Z = Nivel de confianza con el que se trabaja
- E = margen de error

Para efectos del estudio se han determinado los siguientes valores:

- $N = 58$
- $p = 0,5$
- $q = (1 - 0,5) = 0,5$
- $Z = 1.96$
- $E = 0,09$

Por lo tanto,

$$n = \frac{(1,96^2)(0,5)(0,5)(58)}{(0,09^2)(58 - 1) + (1,96^2)(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{50,7032}{1,4221}$$

$$n = 35,65$$

Como podemos observar, la muestra hubiera sido de 36 trabajadores, lo que significa una inversión de una mayor parte de tiempo por parte de la empresa, motivo por el cual, como ya se indicó con anterioridad, el Gerente de CreaModa extendió la solicitud de realizar a máximo dos personas por área.

3.4.6 Contenido del manual

Para la construcción del Manual de Cargos Tipo se ha establecido el siguiente esquema.

Introducción:

Breve explicación sobre qué es un Manual de Cargos Tipo y la identificación de los beneficios que aporta a la empresa.

1. Objetivos

En este punto se expone el propósito de la implementación del manual.

2. Alcance

Se identifica que incluye el manual.

3. Utilización y actualización

En este punto se explica quién es la persona encargada del manejo, actualización y promoción del manual.

4. Definiciones de términos

Se definen un glosario de términos para una mejor comprensión del manual.

5. Niveles y clases de cargos

Explicación de la distribución de los cargos por niveles.

6. Estructura (Organigrama)

Presentación de la estructura orgánico funcional de CreaModa. Se ilustra la estructura que se ajusta de mejor manera a la realidad de la empresa.

7. Distribución de cargos

Explicación de la metodología para la codificación de los cargos y se añade un cuadro que ilustra la codificación de cada cargo.

8. Perfiles

En este punto se encuentran los perfiles de cada uno de los cargos existentes en la empresa.

Una vez elaborado el Manual de Cargos Tipo se presentó un borrador ante la Gerencia General de CreaModa con la finalidad de que éste sea aprobado. Sin embargo, una vez culminado el trabajo de titulación se entregará formalmente una copia del mismo para que sea socializado y puesto en ejecución inmediatamente por la Asistente de Contabilidad quién será la persona que se encargue del manejo y distribución del Manual de Cargos Tipo hasta que la empresa pueda contratar a otra persona exclusivamente para el manejo del

mismo y continuar con la Gestión del Talento Humano en CreaModa. La carta de aprobación de los perfiles del gerente se encuentra en el Anexo 11.

3.5 SISTEMA DE INFORMACIÓN Y MANTENIMIENTO

El manual deberá ser revisado cada año de manera que se pueda identificar los cambios que puedan ocurrir en cuanto a las actividades de los cargos.

La creación, modificación o eliminación de un cargo deberá ser registrada de manera inmediata en el manual de cargos.

El procedimiento que se deberá realizar para la creación de un cargo se presenta a continuación en la Figura 25.

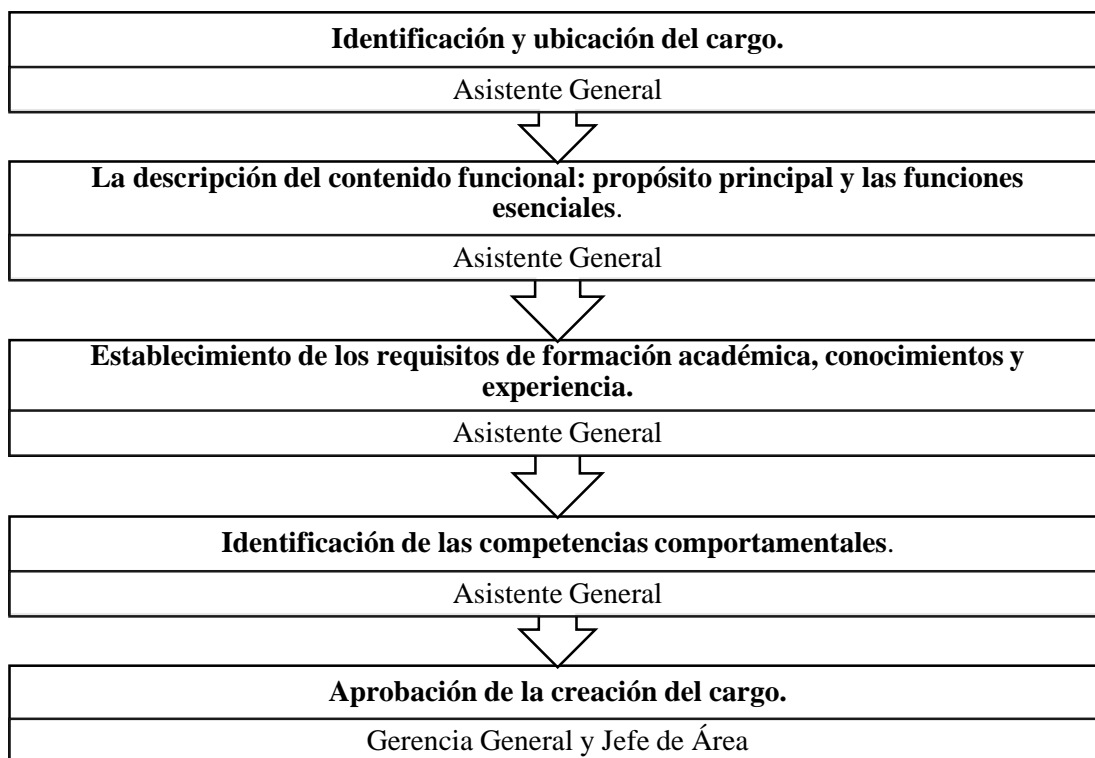


Figura 25: Proceso para la creación de un cargo

Los motivos por los que un cargo puede ser modificado son:

- Crecimiento institucional.
- Redistribución de actividades.
- Cambio de tecnología.
- Enriquecimiento del cargo.

En la Figura 26 se muestra el procedimiento que se deberá realizar para la modificación de un cargo.

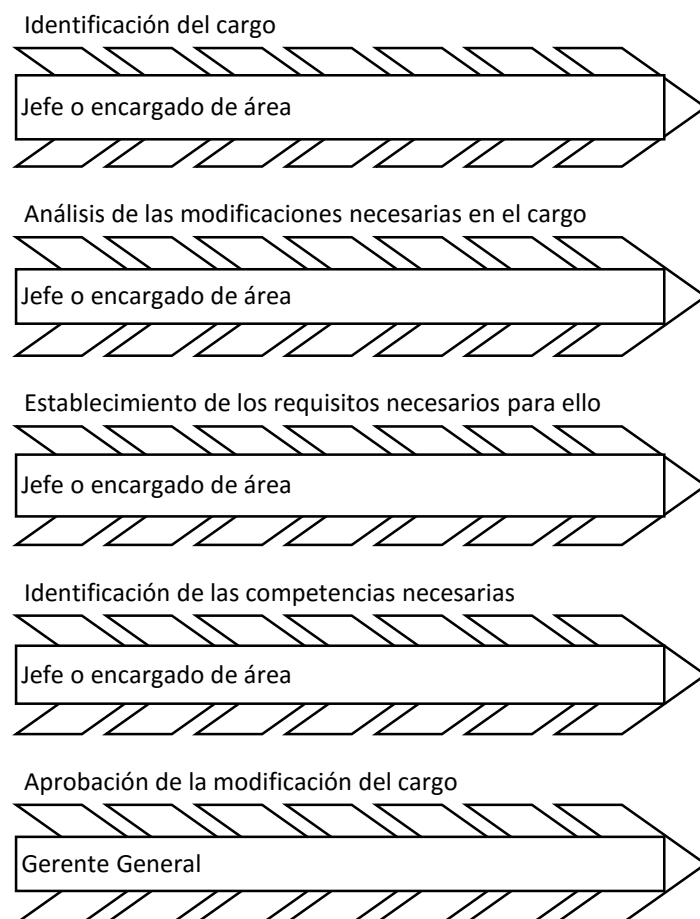


Figura 26: Proceso para la modificación de un cargo

Una vez aprobado, estará a cargo del Asistente Contable puesto que la empresa no se encuentra en el momento adecuado para realizar una contratación de una persona encargada especialmente de este tema. Sin embargo se prevé que en futuro se contrate una persona para tener un mejor control y manejo del Manual de Cargos Tipo y evitar la acumulación de trabajo del Asistente Contable.

La aprobación de los cambios en los perfiles y la creación de nuevos cargos dependerá del Gerente General de Creamoda tanto en el área administrativa como en el área de producción, quién lo revisará conjuntamente con el jefe o encargado de cada área en el caso de los cargos que se encuentran dentro del departamento de producción.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de esta investigación se ha determinado que CreaModa tiene una alta rotación de personal en el área de producción. Ésta genera molestia a sus colaboradores, pues esto implica que tengan una carga laboral mayor y una inestabilidad en cuanto a sus funciones.
- La alta rotación laboral se produce debido a que las contrataciones son erradas, pues en la mayoría de casos las personas contratadas no cuentan con las cualidades y conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente su trabajo, y en muchas de las ocasiones son personas recomendadas por los colaboradores, lo que obliga a la empresa a prescindir de los trabajadores.
- Tras el levantamiento de información se dedujo que en CreaModa existen trece (13) cargos, los cuales cuentan con denominaciones acordes a las actividades que realizan.
- Todos los cargos realizan actividades que son propias de cada uno, la carga laboral es adecuada y no incluyen actividades que no corresponden al propósito de los cargos.

- En cuanto a la autoridad, se ha podido observar que está totalmente centrada en la Gerencia General, puesto que todas las decisiones que tomen los Jefes o Encargados de área y las Diseñadoras, deben ser previamente aprobadas por el Gerente.
- El organigrama actual elaborado por la empresa, mezcla los procesos con los cargos y departamentos, lo que no permite apreciar claramente una definición de departamento y áreas y podría ser motivo de conflictos internos.
- El área de Control de Calidad no forma parte de la estructura organizacional directamente, pues el Control de Calidad lo realiza personal propio de cada uno de los clientes.
- El Manual de Cargos Tipo representa un beneficio para CreaModa, ya que optimizará recursos a la hora de realizar nuevas contrataciones y a su vez, hará que sus colaboradores tengan definidas cuáles son sus funciones y qué requisitos necesitan para ejecutar dichas funciones; en el caso de no contar con algún tipo de conocimiento será diagnosticado rápidamente y se podrá ofrecer un curso de capacitación para reducir esta brecha.
- La creación del Manual de Cargos Tipo servirá de base para el desarrollo de un sistema de gestión de Recursos Humanos que fortalezca y mejore las operaciones que se realizan en CreaModa a medida que las autoridades sientan la necesidad de tecnificar las actividades relacionadas con la gestión del Talento Humano y contratar una persona para estas funciones.

4.2 RECOMENDACIONES

- Implementar y socializar el Manual de Cargos Tipo desarrollado para CreaModa, de tal manera que todo el personal conozca sus funciones, cargos con los que se relaciona, a quién reporta, quién lo supervisa y que conocimientos y destrezas necesita para cumplir con sus funciones.
- Se recomienda diseñar un procedimiento de selección a la brevedad posible que permita comprobar que los postulantes cumplen con los requisitos necesarios para desempeñar adecuadamente el cargo de acuerdo con los perfiles aportados, caso contrario los inconvenientes mencionados no se corregirían totalmente. Por ello se ha generado una propuesta para ponerla a consideración de la Gerencia. (Anexo 5).
- Se sugiere realizar un análisis de las diferencias existentes entre el perfil del personal y los requisitos descritos en cada uno de los cargos para establecer las necesidades de formación que permitirán fortalecer las competencias.
- Consecuencia del análisis de brechas se ve la necesidad de que empresa elabore un plan de capacitación a fin de lograr mejores resultados con un mejor clima laboral al contar con colaboradores satisfechos.
- Se recomienda la contratación de una persona responsable de las actividades relacionadas con la gestión del Talento Humano, entre ellas la actualización del Manual de Cargos Tipo, la selección de personal y la capacitación del mismo.

A futuro, de acuerdo a las necesidades, sería recomendable completar un equipo de trabajo y fortalecer el área de Talento Humano.

- En caso de no poder contratar a corto plazo una persona responsable para la gestión del Talento Humano se recomienda que se designe a un trabajador y se le prepare mediante capacitaciones, hasta que la empresa pueda contratar otra persona exclusivamente para estas funciones.
- Se sugiere la creación del área de Control de Calidad a fin de evitar errores en la producción, desperdicio de recursos económicos y materiales, además de lograr una mayor satisfacción de sus clientes.
- Se sugiere analizar el costo de mano de obra en temporadas de alta producción (Marzo-abril, agosto-octubre), para determinar si contratar más personal representa una mejor opción que extender los horarios de trabajo, lo cual afecta a la salud de los colaboradores y repercute en su productividad.
- Se recomienda ajustar el organigrama vigente a la realidad actual de la empresa. Se ha generado una propuesta para aprobación de la Gerencia, la misma que está incluida en el punto 1.5.


REFERENCIAS

1. Alles, M. (2009). *Gestión por competencias, El Diccionario*. Buenos Aires: Garnica.
2. Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
3. Alles, M. A. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Garnica.
4. Andrade Ripalda, G. (Diciembre de 2010). Análisis de puestos y desarrollo del manual de funciones en Petro Shyris. *Disertación de grado previa la obtención del título Licenciatura en Contabilidad y Auditoría*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Facultad de Ciencias Administrativas y Contables . Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3674/T-PUCE-3699.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador - AITE. (s.f.). *Industria Textil*. Obtenido de <http://www.aite.com.ec/industria-textil.html>
6. Barrera, L. (s.f.). *Análisis y descripción de cargos*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos.shtml>
7. Chiavenato, I. (2014). *Gestión del talento humano*. México: Mc-GrawHill.
8. Decenzo, D., & Robbins, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa Willey.
9. Departamento Administrativo de la Función Pública. (Septiembre de 2014). *Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales*. Obtenido de http://portal.dafp.gov.co/pls/portal/formularios.retrieve_publicaciones?no=2326
10. Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
11. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Mc Graw-Hill.
12. Gómez Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

13. Instituto Mixto de Ayuda Social. (Agosto de 2011). *Manual de cargos: Empresas comerciales*. Obtenido de http://www.imas.go.cr/acerca_imas/transparencia/desarrollo_humano/documentos_dh/Manual%20de%20Cargos%20de%20Empresas%20Comerciales.pdf
14. Ivencevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill.
15. Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
16. Managment. (s.f.). *El proceso de definición y descripción del puesto*. Obtenido de <http://www.management4free.com/es/definicion-de-funcion-y-descripcion-de-puesto>
17. Ministerio de Trabajo y Asunto Sociales de España. (s.f.). *NTP 386: Observaciones planeadas del trabajo*. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_386.pdf
18. Ministerio de Trabajo. (s.f.). *Biblioteca*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>
19. Nataly Bernal, G. H. (Noviembre de 2012). Elaboración del manual de procedimientos y manual de funciones para el área de Recursos Humanos para la Compañía Asesora de Seguros Multiapoyo Cia. Ltda. *Disertación de grado previa la obtención del título de Ingeniería Comercial*. Quito, Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7744/2.22.001339.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
20. PDCA Home. (s.f.). *Check list / Listas de chequeo: ¿Qué es un checklist y cómo usarlo?* Obtenido de <http://www.pdcahome.com/check-list/>
21. Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal*. México: Thomson Editores.
22. Rodríguez, J. (2011). *Del análisis de puestos al diseño de puestos de trabajo*. México: Trillas.
23. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros . (s.f.). Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/>
24. Torres Laborde, J. L., & Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Colombia: Universidad del Norte.
25. Vargas, J. (20 de Enero de 2001). *La descripción y el análisis de cargos*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/descripcion analisiscargos.htm>
26. Werther, W. B., & Davis, D. (2001). *Administración de personal y recursos humanos*. Barcelona: Mc Graw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para levantamiento de información y análisis de cargos

| |
|---|
|  CreaModa |
| CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION Y ANALISIS DE CARGOS |

1.- IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo: _____

Nombre de la persona entrevistada: _____

Departamento: _____

Denominación del cargo del superior inmediato: _____

Cargos a supervisar: _____

Número de ocupantes del mismo cargo: _____

Jornada laboral: _____

Objetivo General del cargo (propósito fundamental del cargo): _____

Dimensiones del cargo (magnitud de los resultados a obtener): Ej.: presupuesto de ventas, unidades bajo su responsabilidad

2.- ORGANIGRAMA

3.- FUNCIONES

1) Describa las actividades que usted realiza en su cargo; 2) califique cada una de las actividades descritas en base a la tabla anterior, calificando del 1 al 5, tanto la frecuencia y la complejidad como las consecuencias en caso de error y el valor agregado que aportan sus actividades a la Institución; 3) realice el cálculo de acuerdo a la fórmula que consta en el encabezado de la columna derecha.

| GRADO | FRECUENCIA | COMPLEJIDAD | CONSECUENCIA ERROR |
|-------|------------|--------------------------|--|
| 5 | Diaria | Muy complicado | |
| 4 | Semanal | Complicado | |
| 3 | Quincenal | Entre complicado y fácil | Muy graves, afecta a la organización |
| 2 | Mensual | Fácil | Graves, afecta al área funcional o proceso |
| 1 | Otra | Muy fácil | Consecuencias mínimas, puede ser controlado, incidencia mínima |

Describa en el siguiente cuadro **todas** las actividades que usted realiza.

| ACTIVIDAD | F | CM | CE | $F+(CM*CE)$ |
|-----------|---|----|----|-------------|
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |

Encierre en un círculo las actividades esenciales, es decir aquellas que después de haber calificado cada una, resulten con el puntaje más alto. Debe elegir las cuatro o cinco actividades con el mayor puntaje.

¿Cómo describiría con datos, la conclusión o los resultados exitosos de cada una de las actividades? (porcentaje, número de unidades, otros)

Actividad 1 _____

Actividad 2 _____

Actividad 3 _____

Actividad 4 _____

Actividad 5 _____

Actividad 6 _____

Actividad 7 _____

Actividad 8 _____

Actividad 9 _____

Actividad 10 _____

¿Considera que realiza labores innecesarias? Si es así descríbalas:

¿Considera que debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en su cargo?
Si es así, descríbalas:

4.- EDUCACIÓN

Marque con una **X** sobre la línea que indique los requerimientos educativos del cargo. (No necesariamente deben ser sus antecedentes educativos personales)

a) ___ No se requiere educación formal b) ___ Años de educación media

c) ___ Diploma de educación media d) ___ Años de educación superior

e) ___ Título universitario en _____

f) Postgrado en _____

Indique el grado de educación que tenía cuando ingresó a ocupar el cargo:

Haga una lista de cursos especializados y/o temas de capacitación adicionales que son necesarios para desempeñar el cargo de manera exitosa, es decir aquellos que están directamente relacionados con las actividades señaladas como esenciales:

| CURSOS Y/O TEMAS ESPECIALIZADOS (TEMAS DE CAPACITACIÓN) | TOMADOS SI/NO | HORAS REQUERIDAS |
|--|----------------------|-----------------------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |
| 4. | | |
| 5. | | |

5.- EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, similar _____, relacionada _____, es necesaria para una persona que empieza este cargo?

- a) ____ Ninguna b) ____ Menos de tres meses
 c) ____ Tres meses a un año d) ____ Uno a tres años
 e) ____ tres a cinco años f) ____ Más de cinco años g) _____

¿Cuánto tiempo toma a un empleado, con la educación y experiencia requerida, para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?

¿A qué cargo espera ser promovido?

6.- NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este cargo?

___ Frecuente: Todas las actividades, salvo las variaciones menores, son analizadas por el supervisor.

___ Varias veces al día: Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones; seguir métodos, procedimientos establecidos (mencione excepciones) _____

___ Ocasional: En razón de que la mayoría de las actividades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.

___ Supervisión limitada: La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.

___ Los objetivos están delineados: El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección del método. Con frecuencia se desarrollan métodos para alcanzar resultados.

___ Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que usted realiza en su cargo?

¿Sus decisiones de aprobación, generalmente son revisadas antes de que se pongan en práctica?

NO _____ SI _____

Si es “sí”, ¿Quién aprueba? _____

¿Sus decisiones de rechazo, son generalmente revisadas? NO _____

SI _____ De ser “sí”, ¿Quién las revisa? _____

¿En qué forma este cargo requiere recursos, originalidad e iniciativa? Mencione en qué actividades se requiere.

Recursos: _____

Originalidad: _____

Iniciativa: _____

Mencione la clase de errores probables en este cargo, a quién afectarían y la gravedad del efecto de los mismos: (Ejemplo: ingreso de datos, en la toma de decisiones, procesamiento de información, otros)

a) Personas:

| TIPO DE ERROR | CONSECUENCIA | | |
|---------------|--------------|------------|------|
| | GRAVE | IMPORTANTE | LEVE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

b) Proceso:

| TIPO DE ERROR | CONSECUENCIA | | |
|---------------|--------------|------------|------|
| | GRAVE | IMPORTANTE | LEVE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

c) Cliente:

| TIPO DE ERROR | CONSECUENCIA | | |
|---------------|--------------|------------|------|
| | GRAVE | IMPORTANTE | LEVE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

d) Institución:

| TIPO DE ERROR | CONSECUENCIA | | |
|---------------|--------------|------------|------|
| | GRAVE | IMPORTANTE | LEVE |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

¿De qué manera descubren o verifican estos errores?

7.- HABILIDADES O DESTREZAS

Haga una lista de las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo. (Por ejemplo: grado de precisión, métodos, sistemas, velocidad, etc.)

Haga una lista de las habilidades relacionadas con el cargo que tenía, cuando ingresó a ocupar este cargo.

8.- CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES DEL CARGO

1.- RESPONSABILIDAD POR MÁQUINAS O EQUIPOS

| LISTA DE MÁQUINAS O EQUIPOS QUE UTILIZA | CONTINUAMENTE | CON FRECUENCIA | EN OCASIONES |
|---|---------------|----------------|--------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

2.- ÁREAS DE MAYOR CONTACTO E INFLUENCIA

| PERSONAS CON QUIEN SE RELACIONA MÁS | OBJETIVO | CONTINUA MENTE | CON FRECUENCIA | EN OCASIONES |
|-------------------------------------|----------|----------------|----------------|--------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

3.- POSIBILIDAD DE DESARROLLO

Mencione los cargos a los que podría ascender dentro de un plan de carrera.

| CARGO | ÁREA | REQUISITO A CUMPLIR | EN QUÉ TIEMPO |
|-------|------|---------------------|---------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

4.- BACK UP'S Menciones, reemplazos, cargos que cumplen con los requisitos, para reemplazar su posición, en caso de reemplazo o ascenso.

| CARGO | ÁREA | REQUISITO A CUMPLIR | EN QUÉ TIEMPO |
|--------------|-------------|----------------------------|----------------------|
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| 3. | | | |

5.- ESPECIFICACIONES

A continuación llene cada uno de los campos

| ESPECIFICACIONES | SI/NO | DESCRIPCIÓN | FRECUENCIA (Semanal, Mensual, Trimestral, Anual) | MONTO APROXIMADO (Rango) |
|--|-------|-------------|--|-----------------------------|
| Manejo de dinero | | | | |
| Responsabilidad por bienes | | | | |
| Contacto con organismos externos, nacionales o internacionales (especifique) | | | | |
| Información confidencial | | | | |
| Trabajo de campo | | | | |

| CONDICIONES DEL CARGO | | | | |
|-----------------------------|-------|-------------|--|--|
| ESPECIFICACIÓN | SI/NO | DESCRIPCIÓN | | |
| Viajes al interior del país | | | | |
| Viajes al exterior | | | | |
| Horario extendido | | | | |
| Trabajo de fines de semana | | | | |
| Trabajo a presión | | | | |

9.- RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN

- a) En la primera columna haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia;
- b) En la segunda columna, determine para quién es cada reporte;
- c) En la tercera columna anote el nivel de importancia de acuerdo a la siguiente escala; anotando 1 para Información de alguna importancia con efectos leves; 2 para Información importante con efectos graves; 3 para Información muy importante con daños muy graves; y 4 para Información extremadamente confidencial con prejuicios gravísimos
- d) En la cuarta columna, coloque los perjuicios que pudiera ocasionar su revelación.

| REPORTE | DIRIGIDO A | NIVEL DE IMPORTANCIA | | | | DAÑOS O PERJUICIOS QUE PUEDE TENER LA INSTITUCIÓN POR FALTA DE INFORMACIÓN O ERRORES |
|---------|------------|----------------------|--|--|--|--|
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

10.- ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el cargo produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce:

| Grado de concentración | Tiempo de aplicación del esfuerzo | | |
|------------------------|-----------------------------------|--------------|-----------|
| | Esporádico | Intermitente | Constante |
| Pequeña concentración | | | |
| Mediana concentración | | | |
| Alta concentración | | | |

11.- ESFUERZO FÍSICO

Describa cualquier acción muscular, movimiento corporal, cambios de postura o posiciones que sucedan en el desempeño de su trabajo y que le provoquen una fatiga poco usual. Estime el porcentaje de tiempo diario de cada una:

| MOVIMIENTO | % |
|------------|---|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

12.- RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:

Si usted tiene la responsabilidad de supervisar a otras personas, indique:

a) Por supervisión directa:

- Tipo de supervisión (por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.
- El nivel ocupacional de tales personas (directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico, auxiliar)
- El número de persona en cada nivel

| Tipo de supervisión | Nivel Ocupacional | Cantidad |
|----------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

b) Supervisión indirecta:

Sobre cuantas personas ejerce supervisión indirecta (se trata de identificar el número de empleados sobre los cuales ejerce supervisión indirecta a pesar de que cada uno de ellos tenga un superior jerárquico). Indique el número por tipo de cargo.

| Tipo de supervisión | Nivel Ocupacional | Cantidad |
|----------------------------|--------------------------|-----------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

13.- CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si las condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes:

| Condición | Mala | Buena | Excelente |
|-------------------|-------------|--------------|------------------|
| Iluminación | | | |
| Ventilación | | | |
| Temperatura | | | |
| Mobiliario | | | |
| Otra: especifique | | | |

Marque las condiciones objetables en las que debe realizar su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

| Condición | Pocas veces | En ocasiones | Con frecuencia |
|----------------|-------------|--------------|----------------|
| Polvo | | | |
| Suciedad | | | |
| Calor | | | |
| Frío | | | |
| Humo | | | |
| Olores | | | |
| Ruido | | | |
| Humedad | | | |
| Exceso de agua | | | |
| Otros | | | |

Marque las exigencias emocionales de su trabajo, que le produzcan excesiva tensión o fatiga y si se presentan pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

| Exigencia | Pocas veces | En ocasiones | Con frecuencia |
|------------------------------------|-------------|--------------|----------------|
| Contacto con el público en general | | | |
| Contacto con clientes | | | |
| Fechas de entrega – metas | | | |
| Viajes excesivos | | | |
| Equipos en mal estado | | | |
| Falta de seguridad | | | |
| Otros: especifique | | | |

14.- RIESGOS

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y el efecto en su salud:

| Tipo de riesgo | Probabilidad | | |
|---|--------------|-------|------|
| | Poca | Media | Alta |
| Químicos (gases, material particulado sea polvo o líquido) | | | |
| Físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, radiaciones) | | | |
| Biológicas (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico) | | | |
| Ergonómico: (movimientos repetitivos, postura, sobreesfuerzos, carga de trabajo mental, interacción humano-computadora). | | | |
| Psicosocial: (comunicación, calidad de liderazgo, horarios y turnos de trabajo, trabajo en equipo, diseño participativo, aseguramiento de la calidad) | | | |
| Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendio, eléctrico) | | | |

Efecto en su salud:

- a) ____ Lesiones de poca importancia
- b) ____ Incapacidad temporal parcial
- c) ____ Incapacidad definitiva parcial
- d) ____ Incapacidad definitiva total
- e) ____ Muerte

COMENTARIOS: En el evento de que usted tenga alguna observación adicional, por favor póngala a continuación. Recuerde que los datos que usted ha consignado tienen el carácter de confidencial y serán utilizados exclusivamente para procurar mejoras en su ambiente de trabajo.

15.- DISCAPACIDAD

Este cargo podría ser ocupado por una persona con discapacidad (tomar en cuenta todos los tipos de discapacidad y especificar).

| TIPO DE DISCAPACIDAD | SI / NO | PORCENTAJE | | | |
|--|---------|------------|-----|-----|------|
| | | 25% | 50% | 75% | 100% |
| Visual | | | | | |
| Auditiva | | | | | |
| Dificultad motriz en extremidades superiores | | | | | |
| Dificultad motriz en extremidades inferiores | | | | | |
| Discapacidad intelectual | | | | | |
| Discapacidad Psicológica (depresión profunda, patología psicológica) | | | | | |
| Problemas cardiovasculares | | | | | |


 Analista

 Validado por

Recomendaciones:

Fecha: _____

Anexo 2: Checklist para Validación de Información

| |
|--|
|  <p style="margin: 0;">CHECKLIST PARA VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN</p> |
|--|

| | | | | | |
|---|--|----------------|--|----|-----|
| Cargo: | | Fecha: | | | |
| Departamento/Área: | | Código: | | | |
| 1. Actividades realizadas | | | | | |
| ¿Se sigue los procedimientos? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se realizan todas las actividades descritas en la entrevista? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se realizan otras actividades no descritas en la entrevista? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se elaboran los informes pertinentes? | | Si | | No | N/A |
| 2. Materiales y máquinas utilizados | | | | | |
| ¿Las máquinas utilizadas son las correctas? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se cuenta con los materiales necesarios para realizar cada actividad? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se utilizan correctamente las máquinas? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se utilizan eficientemente los materiales? | | Si | | No | N/A |
| 3. Supervisión | | | | | |
| ¿Se recibe supervisión por parte de los directivos? | | Si | | No | N/A |
| ¿Se recibe supervisión oportuna de parte de los directivos? | | Si | | No | N/A |
| ¿Los directivos supervisan que las actividades sean ejecutadas con calidad? | | Si | | No | N/A |
| ¿La supervisión permite mejorar los procesos? | | Si | | No | N/A |
| 4. Condiciones ambientales y riesgos | | | | | |
| ¿Las condiciones ambientales están acordes a la actividad realizada? | | Si | | No | N/A |
| ¿Las condiciones ambientales son las descritas en la entrevista? | | Si | | No | N/A |

| | | | | | | |
|---|--|----|--|----|--|-----|
| ¿El ocupante del cargo está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales? | | Si | | No | | N/A |
| ¿Existe señalización para prevenir los riesgos relacionados con la actividad que realiza el trabajador? | | Si | | No | | N/A |
| | | | | | | |
| Observaciones | | | | | | |
| | | | | | | |
| NOTA: N/A = No aplica. | | | | | | |

Anexo 3: Modelo de Perfiles de Cargos Tipo

| |
|--|
|  <p>PERFIL DE CARGOS TIPO</p> |
|--|

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

| | |
|---------------------------------|--|
| Nombre del cargo: | |
| Área/Departamento: | |
| Código: | |
| Nº de ocupantes de mismo cargo: | |
| Reporta a (cargo): | |
| Supervisa a (cargo): | |
| Jornada laboral: | |

Misión del cargo:

| |
|--|
| |
|--|

Posición del cargo en el organigrama:

| |
|--|
| |
|--|

ACTIVIDADES ESENCIALES:

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---------|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |

| | | | | |
|--|-------------------|------------------|----------------|--------------|
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | | | | |
| Título: | | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | | Deseables | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | | | | |
| Horario extendido: | | | | |
| Trabajo en fines de semana: | | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | | | | |
| Ambiente laboral: | | | | |
| Beneficios adicionales: | | | | |

| | | |
|--|---------------------|------------|
| Responsabilidades del cargo: | | |
| • Sobre bienes muebles: | | |
| • Sobre uso de equipos: | | |
| • Sobre recursos económicos: | | |
| • Sobre aprobaciones: | | |
| • Sobre materiales: | | |
| • Sobre documentos: | | |
| • Sobre información confidencial: | | |
| Indicadores de medición de desempeño: | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| | | |
| | | |
| | | |

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

Anexo 4: Manual de Cargos Tipo de Creamoda**1. Introducción**

El presente Manual de Cargos Tipo constituye un instrumento normativo que apoya al funcionamiento institucional y en particular describe las funciones específicas a nivel de cargo y los requerimientos necesarios para cada uno de ellos, desarrollándolo a partir de la estructura organizacional de la empresa.

El Manual de Cargos Tipo proporcionará permanentemente las siguientes utilidades, entre otras que se podrían mencionar:

- Normar las actividades que permitan y garanticen el logro de los objetivos y metas estratégicas de la empresa.
- Determinar las actividades esenciales, la autoridad, la responsabilidad y los requisitos mínimos de cada uno de los cargos.
- Mantener informados a los trabajadores de la organización sobre sus atribuciones, su ubicación dentro de la estructura organizacional y las interrelaciones que correspondan.
- Facilitar el proceso de familiarización del personal nuevo, permitiéndoles conocer con claridad sus actividades y responsabilidades.
- Sentar las bases para el desarrollo futuro de los demás procesos de Gestión del Talento Humano.

Por lo expuesto, con el Manual de Cargos Tipo se pretende contribuir al mejoramiento de la calidad, eficacia y productividad del talento humano que compone a CreaModa dando sentido y orientación a los diferentes cargos existentes en la organización.

2. Objetivos

- Determinar las actividades esenciales de los cargos comprendidos en la estructura organizacional de CreaModa.
- Especificar los requerimientos de cada cargo en términos de conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, como medio para el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Precisar las interrelaciones entre los niveles jerárquicos y funcionales.
- Obtener información para dar soporte a la planeación e implementación de medidas para el mejoramiento de procesos administrativos.

3. Alcance

El presente Manual de Cargos Tipo incluye a todos los cargos que forman parte de la estructura de CreaModa.

4. Utilización y actualización

4.1. Utilización

Al ser el objetivo del manual normar y orientar las actividades desarrolladas por los trabajadores, su utilización se refiere también a la asignación de responsabilidades en cada uno de los cargos y su estricto cumplimiento.

Los perfiles de cargos se utilizarán, entre otras cosas, como apoyo para los procesos de reclutamiento y selección de personal, y a su vez, estos arrojarán información valiosa para determinar las brechas existentes, lo que facilitará la planificación de la capacitación o entrenamiento de los trabajadores para el desarrollo o fortalecimiento de las competencias que aparecen más débiles en las brechas.

Otra de las ventajas consiste en que el desarrollo de los perfiles le permitirá a CreaModa realizar procesos de reclutamiento y selección más técnicos, lo cual no limita la posibilidad de que se mantenga la costumbre de que los empleados refieran

otros candidatos, sino más bien faculta a que se promocióne la movilidad interna en base al cumplimiento de requisitos definidos.

Después de agotar este mecanismo de promoción interna, la empresa podría recurrir a utilizar fuentes de reclutamiento externas, como publicaciones en sitios web en donde se oferte la vacante, dando a conocer los requisitos del perfil.

4.2. Actualización

El Manual de Cargos de CreaModa podrá ser modificado, ajustado o alterado, por efecto de una reestructuración, crecimiento o ampliación de nuevas líneas de productos, es cuando se analizará la posibilidad de crear un nuevo cargo, de reducir un cargo o de enriquecer uno ya existente. En cualquiera de las circunstancias mencionadas, los perfiles deberán ser previamente revisados por el jefe inmediato superior y, finalmente, autorizados por el Gerente General de la empresa. Estas modificaciones entrarán en vigencia al día siguiente de dicha aprobación.

La edición, difusión y la implantación de los cambios será responsabilidad del Asistente de Gerencia, así como su posterior supervisión y control para mantenerlo actualizado.

5. Glosario

- **Actitud**
Disposición de ánimo que se manifiesta, usualmente, a través de un comportamiento.
- **Aptitud**
Capacidad para desempeñarse adecuadamente. Usualmente ser apto implica poseer los conocimientos y competencias necesarios para un determinado puesto de trabajo.
- **Capacitación**
Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados, que van orientados a cubrir o mejorar una falencia detectada.

- **Cargo**
Función que desempeña una persona en una empresa, que se desglosa en actividades y tareas.
- **Cliente externo**
Organización o personas que adquiere/n los productos o servicios de la organización de referencia.
- **Cliente interno**
Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia; puede ser el rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.
- **Destreza**
Habilidad o arte para realizar una determinada actividad, que ha sido adquirida y desarrollada con la práctica.
- **Eficacia**
Grado de consecución de los objetivos o resultados esperados.
- **Eficiencia**
Obtención del máximo rendimiento utilizando el mínimo de recursos.
- **Habilidad**
Es la capacidad que tiene una persona para realizar una determinada actividad con éxito. Capacidad para hacer algo en particular con facilidad.
- **Lean manufacturing**
Modelo de gestión enfocado a la creación de un flujo para entregar al cliente el máximo valor, utilizando un mínimo de recursos y minimizando el desperdicio.
- **Proceso**
Conjunto de etapas o fases sucesivas que conlleva a una serie de actividades.

- **Productividad**

Relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de producción obtenida.

- **Puesto:**

Lugar o instalación acondicionada para desempeñar un trabajo.

- **Reclutamiento**

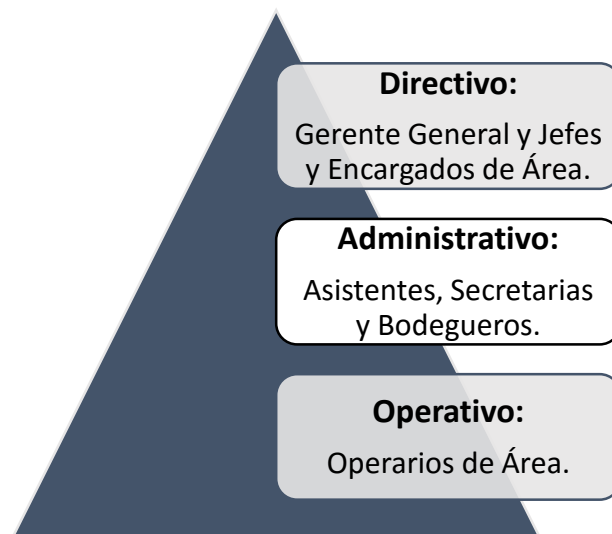
Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo.

- **Selección**

Conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles M. , 2011)

6. Niveles y clases de cargos

En concordancia con la estructura de CreaModa, se han distinguido tres niveles de cargos: directivo, administrativo y operativo.

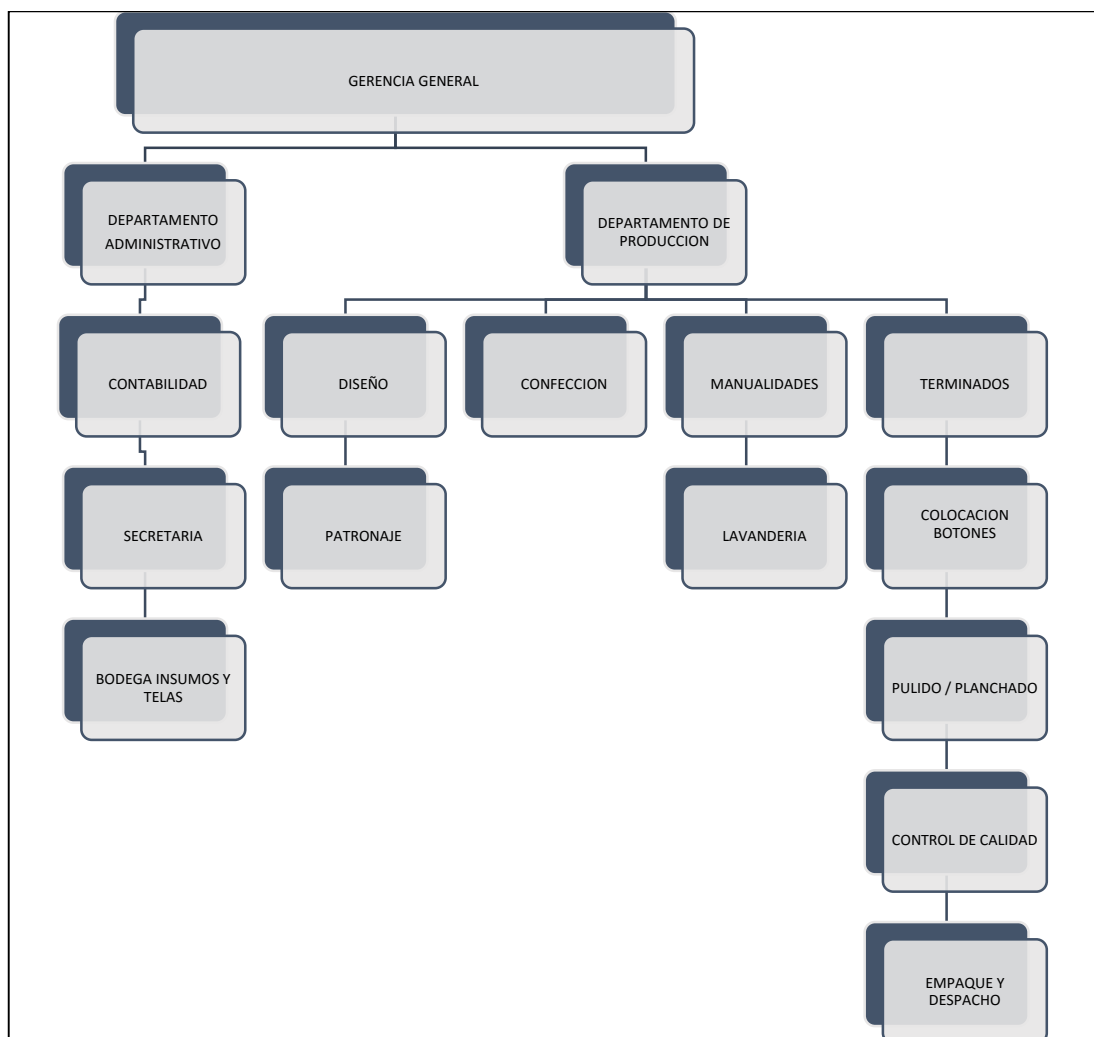


7. Estructura (organigrama)

La definición de la estructura de una empresa se usa para establecer una jerarquía dentro de la misma. En ella se identifica cada cargo, su función y la relación de dependencia en relación con los demás cargos, lo que permite comprender la forma como opera la empresa.

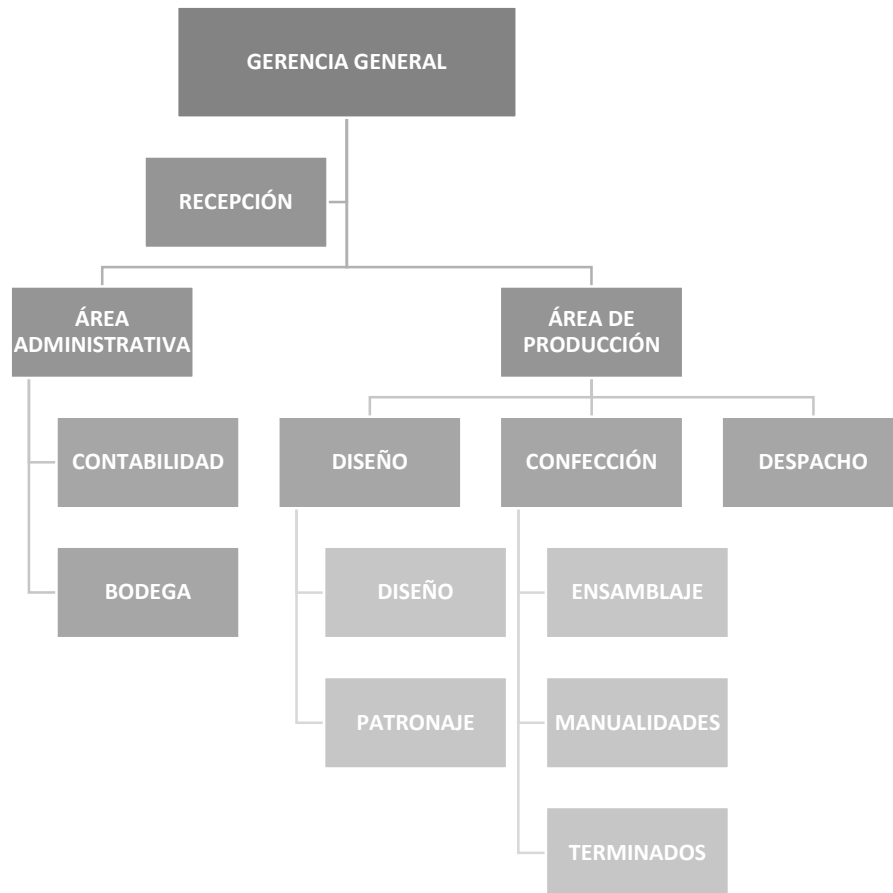
Es así que, en este caso, con el planteamiento de una nueva estructura para Crea Moda S.A. se ha buscado reflejar la realidad de la empresa, ya que al estar bien definida, marca claramente las relaciones entre los cargos y la coordinación de las actividades que se realizan.

A continuación se expone el organigrama propuesto para CreaModa.



Fuente: CreaModa.

7.1. Organigrama estructural



8. Distribución de cargos

Los cargos existentes en CreaModa se agrupan en dos áreas, área administrativa y área de producción. A su vez, el área administrativa está compuesta por dos departamentos que ejecutan su rol a través de cuatro cargos y el área de producción por tres departamentos, cuyas actividades se concretan en nueve cargos.

Dichos cargos se han codificado para una mejor organización y comprensión de los lectores del manual, de acuerdo a las siguientes especificaciones:

1.- Cada código consta de una letra, la misma que corresponde a la inicial del área a la que pertenece, seguido de un número que determina el departamento y que sigue una secuencia numérica.

2.- Los cargos que se encuentran en dependencia de otro, de un nivel jerárquico inmediato superior, se codifican con la misma letra más dos números que también siguen una secuencia numérica.

A continuación se muestra un cuadro en donde se aprecia la codificación de áreas y cargos.

| ÁREA | CÓDIGO CARGO | CARGO | # OCUPANTES |
|------------------------|-----------------|----------------------------|-------------|
| ÁREA ADMINISTRATIVA | A1-01 | Gerente General | 1 |
| | A1-02 | Secretaria | 1 |
| | A2-01 | Asistente Contable | 1 |
| | A3-01 | Encargado/a de bodega | 1 |
| ÁREA DE PRODUCCIÓN | P4-01 | Diseñador/a | 2 |
| | P4-02 | Patronista | 1 |
| | P5-01 | Jefe de confección | 1 |
| | P5-02 | Operario/a de ensamblaje | 35 |
| | P6-01 | Jefe de manualidades | 1 |
| | P6-02 | Operario/a de manualidades | 2 |
| | P7-01 | Jefe de terminados | 1 |
| | P7-02 | Operario/a de terminados | 10 |
| | P8-01 | Encargado/a de despacho | 1 |
| | | TOTAL NÓMINA | 58 |

9. Perfiles



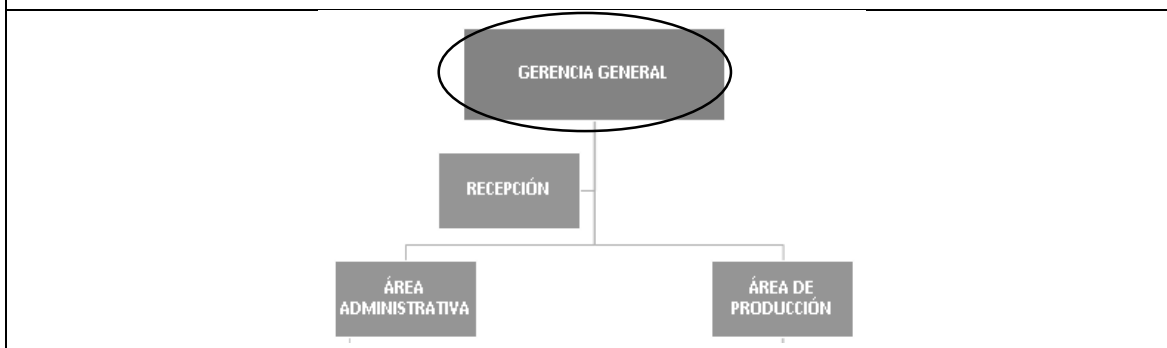
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

| | |
|---------------------------------|------------------|
| Nombre del cargo: | Gerente General |
| Área/Departamento: | Administrativa |
| Código: | A1-01 |
| Nº de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | N/A |
| Supervisa a (cargo): | Todos los cargos |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Planear, dirigir, controlar e impulsar todas las acciones necesarias para el funcionamiento y desarrollo adecuado de la organización.

Posición del cargo en el organigrama:



ACTIVIDADES ESENCIALES:

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Formular la planeación estratégica de ventas en base a las tendencias del mercado. | | | X | |
| Formular la planeación estratégica de la empresa, que incluye el campo de administración, ventas y producción. | | | | X |
| Planificar las ventas tomando en cuenta la capacidad de producción. | | | X | |

| | | | | |
|--|--|----------------|----------------|--------------|
| Planificar las compras de insumos necesarios para la producción. | | X | | |
| Aprobar los diseños de prendas de vestir. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Coordinar planes concretos dirigidos a la buena administración, al mejoramiento permanente del servicio al cliente y a la maximización en los niveles de utilidad de los mismos. | | | X | |
| Calcular los tiempos de producción. | | X | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 3er nivel completo (exigible), 4to nivel (deseable). | | | |
| Título: | Ingeniería Comercial o similares (exigible), Especialidad en Negocios (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | 7 años en actividades similares, con un mínimo de 3 años en Gerencia de empresas de la rama textil. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Finanzas corporativas. | Sistemas de producción. | | | |
| Investigación de mercados. | Proceso de confección de prendas de vestir. | | | |
| Ventas y mercadeo. | Comercio exterior | | | |
| Leyes laborales, comerciales, fiscales y otras que sean requeridas. | | | | |
| Herramientas informáticas. | | | | |
| Competencias (habilidades y/o destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | X | | |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | X | | |

| | | | | |
|--|--|---|-------|--|
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio los asuntos concernientes a los procesos a su cargo. | X | | |
| Comunicación | Capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve. | X | | |
| Orientación al cliente interno y externo | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. | X | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | ● Inglés medio (70%). | | | |
| Horario extendido: | Asistir a reuniones con clientes y proveedores fuera del horario normal de trabajo. | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Asistir a reuniones con clientes y proveedores fuera del horario normal de trabajo. | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | Participación en ferias textiles dentro del país (Guayaquil principalmente) y fuera del país (Colombia, Brasil, EE.UU). | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Dificultad motriz en extremidades inferiores | | 25% | |
| Ambiente laboral: | ● Exposición al ruido de maquinaria. ● Contacto con clientes, colaboradores, proveedores y organismos gubernamentales. ● Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (desayuno y almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| ● Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| ● Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. | | | |
| ● Sobre recursos económicos: | Presupuesto, flujos de caja. | | | |
| ● Sobre aprobaciones: | Compras, gastos, políticas internas, bocetos de prendas. | | | |
| ● Sobre materiales: | Suministros de oficina. | | | |
| ● Sobre documentos: | Informes varios. | | | |
| ● Sobre información confidencial: | Información estratégica y técnica, pedidos de clientes. | | | |

| Indicadores de medición de desempeño | | |
|---|---|---|
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Calidad del proveedor | $\frac{\text{Devoluciones en compras del período}}{\text{Total de compras del período}} \times 100$ | Porcentaje de devoluciones ocurridas. |
| Avance de planes | $\frac{\text{Actividades cumplidas}}{\text{Actividades planificadas}} \times 100$ | Porcentaje de actividades cumplidas del plan |
| Tiempo de desarrollo de una actividad o proceso | $\frac{(\text{Tiempo final} - \text{Tiempo inicial})}{\text{Unidades producidas o Actividades ejecutadas}}$ | Tiempo medio de producción o de realización de una actividad. |

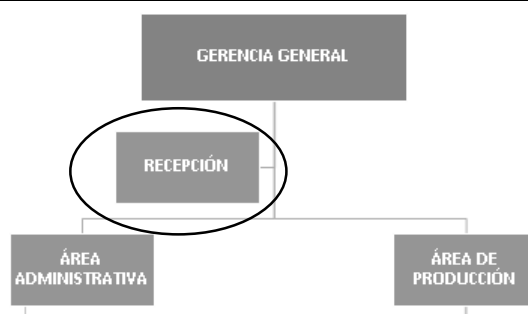
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:**

| | |
|---------------------------------|-----------------|
| Nombre del cargo: | Secretaria |
| Área/Departamento: | Administrativa |
| Código: | A1-02 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | Ninguno |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Programar, coordinar y ejecutar las actividades secretariales para la Gerencia General y controlar su agenda.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Controlar la gestión de los asuntos que se relacionan con las actividades de la Gerencia. | X | | | |
| Administrar la agenda de trabajo de la gerencia asignando prioridades y coordinando con la gerencia. | X | | | |
| Elaborar oficios, circulares y demás documentación oficial solicitada por la Gerencia para su despacho oportuno. | | X | | |
| Atender llamadas telefónicas y canalizarlas con las personas adecuadas. | X | | | |

| Atender al público en general con una actitud cordial y orientada a satisfacer sus necesidades. | X | | | |
|---|--|---------|---------|-------|
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Registrar y archivar documentos en forma secuencial por temas y fechas. | X | | | |
| Recibir, registrar y distribuir la correspondencia a las diferentes áreas y departamentos de forma inmediata. | X | | | |
| Tramitar las firmas de autorización de los documentos y entregar a quien corresponda, según sea el caso, para que continúe el trámite sin demora. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), Tecnología (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller de la República (exigible), Secretariado ejecutivo o afines (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia mínimo de un año actividades laborales similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Herramientas informáticas. | Procesos internos de la empresa. | | | |
| Redacción y ortografía. | | | | |
| Atención al cliente. | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Comunicación | Capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve. | X | | |
| Orientación al cliente interno y externo | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. | X | | |

| | | |
|---|---|---|
| Condiciones del cargo: | | |
| Idioma/s: | • Inglés básico (50%). | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Viajes dentro/fuera del país: | N/A. | |
| Discapacidad: | TIPO | GRADO |
| | Problemas cardiovasculares | 25% |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> Exposición al ruido de la maquinaria. Contacto con el público en general y clientes. | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno, alimentación). | |
| Responsabilidades del cargo: | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | |
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | |
| • Sobre aprobaciones: | Ninguna. | |
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. | |
| • Sobre documentos: | Agenda del Gerente. | |
| • Sobre información confidencial: | Información personal del Gerente. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Errores en oficios | $\frac{\text{No. de oficios con errores}}{\text{No. de oficios elaborados}} \times 100$ | Porcentaje de oficios elaborados con errores. |
| Errores en registro de documentos | $\frac{\text{No. de documentos ingresados erróneamente}}{\text{Total de documentos}} \times 100$ | Porcentaje de documentos registrados con errores. |

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:**

| | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Nombre del cargo: | Asistente contable |
| Área/Departamento: | Administrativa/Contabilidad |
| Código: | A2-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | N/A |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Asistir en la gestión administrativa mediante la elaboración de documentos y la realización de trabajos específicos, a fin de mantener al día la información contable de la empresa.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Elaborar roles de pagos incluyendo haberes y descuentos de acuerdo a las políticas remunerativas de la empresa. | | | X | |
| Facturar los pedidos de los clientes considerando las normas tributarias para evitar sanciones. | X | | | |

| | | | | |
|--|---------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Realizar los pagos a proveedores en los plazos acordados. | | X | | |
| Efectuar los cobros a clientes en las fechas definidas y realizar seguimiento permanente para no tener saldos por cobrar. | | X | | |
| Realizar el registro de pagos a proveedores. (CxP) y cobros a clientes (CxC) en las fechas establecidas para obtener saldos reales para la toma de decisiones. | X | | | |
| Elaborar y declarar los impuestos en las fechas y forma establecidas por el SRI para no incurrir en sanciones. | | | X | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Elaborar y registrar las retenciones en el sistema, dentro del plazo permitido. | | X | | |
| Controlar la asistencia de los colaboradores e informar las novedades reiterativas a la gerencia para la toma de medidas correctivas. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO: | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | Tecnología. | | | |
| Título: | Asistente de Gerencia o afines. | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | De 2 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Herramientas informáticas. | Comunicación escrita. | | | |
| Leyes tributarias. | | | | |
| Contabilidad básica. | | | | |
| Administración de nómina. | | | | |

| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
|---|--|-------|-------|---|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |
| Iniciativa | Predisposición a actuar de forma adelantada ante una situación. Implica marcar el rumbo con pro actividad por medio de acciones concretas. | X | | |
| Comunicación | Capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve. | | X | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | • Inglés básico (50%) | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Dificultad motriz en extremidades inferiores | | 25% | |
| Ambiente laboral: | • Exposición al ruido de maquinaria. • Contacto con público en general. • Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. | | | |
| • Sobre recursos económicos: | Caja chica, pago a proveedores, facturación y recepción de pagos, roles de pago e impuestos. | | | |
| • Sobre aprobaciones: | Permisos. | | | |
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. | | | |

| | | |
|--------------------------------------|---|--|
| • Sobre documentos: | Informes de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, ventas. | |
| • Sobre información confidencial: | Impuestos, otra información dada por Gerencia. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Facturas con errores | $\frac{No.de facturas con errores en el mes}{No.de facturas realizadas en el mes} \times 100$ | Porcentaje de facturas anuladas por errores al mes. |
| Anexos transaccionales con errores | $\frac{No.de A.T. con error}{No.de A.T. realizados} \times 100$ | Porcentaje de anexos transaccionales declarados con errores. |
| Facturas cobradas | $\frac{No.de facturas cobradas en el mes}{No.de facturas programadas para el mes} \times 100$ | Porcentaje de facturas cobradas en las fechas programadas. |

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:**

| | |
|---------------------------------|-----------------------|
| Nombre del cargo: | Encargado/a de Bodega |
| Área/Departamento: | Administrativa/Bodega |
| Código: | A3-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | Ninguno |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Recibir, organizar y distribuir adecuada y oportunamente el material necesario para la confección de prendas de vestir; a fin de mantener los niveles de inventario necesarios.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES:**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Recibir los insumos e inspeccionar que cumplan con estándares de calidad. | | X | | |
| Ingresar la entrada y salida de materiales en el sistema evitando errores en el registro. | | X | | |

| | | | | |
|---|---|----------------|----------------|--------------|
| Entregar materiales a las áreas de producción en base a la solicitud y de acuerdo al nivel de producción requerido. | X | | | |
| Establecer los costos de los insumos adquiridos para emitir el informe respectivo a la gerencia. | | X | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Codificar los insumos para mantener un buen registro de inventarios. | X | | | |
| Verificar que el stock de cada uno de los insumos y productos esté dentro de los parámetros necesarios para abastecer de manera oportuna al área de producción y a los clientes, sin generar demoras que afectarían a la empresa. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO: | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), 3er nivel (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller en Administración y Contabilidad (exigible), Administrador/a de empresas (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en actividades laborales similares, con un mínimo de 2 años en manejo de bodegas de empresas de la rama textil. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Herramientas informáticas. | Sistemas control de inventarios (software) | | | |
| Materiales utilizados en producción textil. | | | | |
| Manejo de costos. | | | | |
| Manejo y control de inventarios. | | | | |

| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
|---|---|---|---|-------|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes | X | | |
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | | • Inglés básico (50%). | | |
| Horario extendido: | | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | |
| Trabajo en fines de semana: | | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | | No | | |
| Discapacidad: | | TIPO | | GRADO |
| | | Problemas cardiovasculares | | 25% |
| Ambiente laboral: | | • Exposición al ruido de maquinaria. • Exposición a pelusa de la tela. • Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). • Contacto con el público en general. | | |
| Beneficios adicionales: | | Alimentación (Desayuno, almuerzo). | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | | Estación del trabajo. | | |
| • Sobre uso de equipos: | | Computador, impresora, contadora de unidades. | | |
| • Sobre recursos económicos: | | Ninguna. | | |
| • Sobre aprobaciones: | | Recepción de insumos. | | |
| • Sobre materiales: | | Suministros de oficina. | | |

| | | |
|--|---|---|
| • Sobre documentos: | Kardex, solicitud de pedido de insumos, costeo de insumos, informes de calidad. | |
| • Sobre información confidencial: | Costos. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Productividad de la administración de materiales | $\frac{\textit{Costo de la administración de materiales}}{\textit{Valor de la producción}}$ | Relación del costo de administración de materiales en relación con el valor de la producción. |
| Rotación de inventario | $\frac{\textit{Material prima empleada en un período}}{\textit{Compras anuales}}$ | Número de veces que se repone el inventario en un período. |
| Errores en ingreso al sistema | $\frac{\textit{No. de items en el sistema}}{\textit{No. de items en bodega}} \times 100$ | Porcentaje de error en el ingreso de compras en un período. |

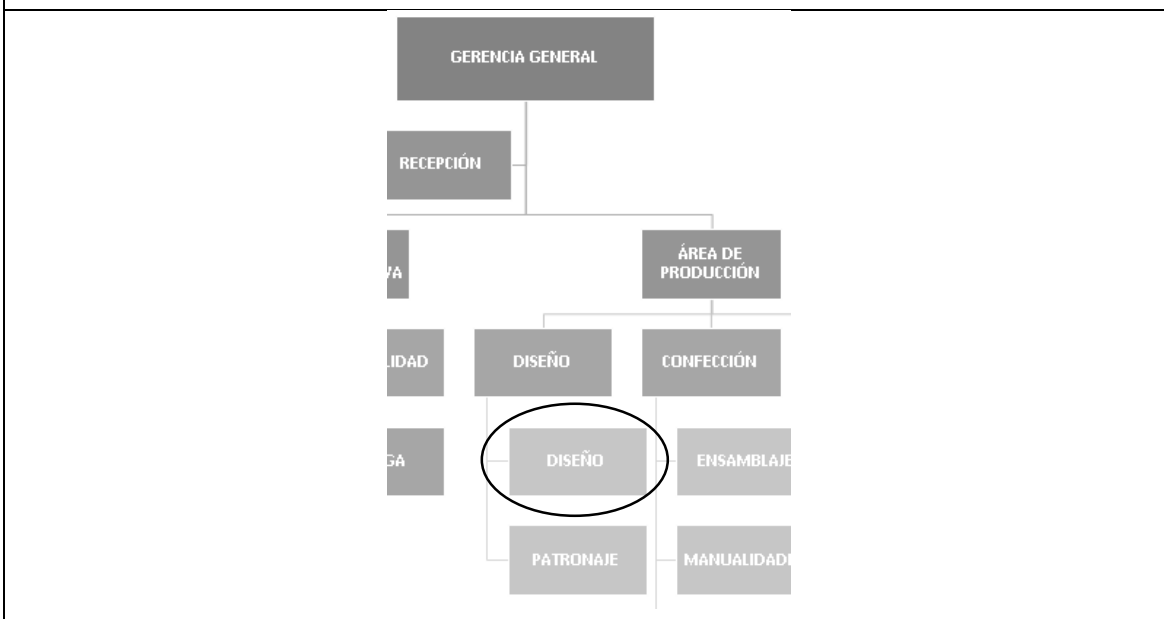
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|---------------------------------|-------------------|
| Nombre del cargo: | Diseñador/a |
| Área/Departamento: | Producción/Diseño |
| Código: | P4-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 2 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | Patronista |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Diseñar prendas de vestir de vanguardia y de calidad, que identifiquen a las personas que las usen haciéndolas sentir únicas y especiales.

Posición del cargo en el organigrama:

ACTIVIDADES ESENCIALES

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Diseñar prendas de vestir bajo requerimientos de los clientes. | X | | | |
| Elaborar bocetos de prendas actuales para aprobación de la gerencia. | X | | | |

| Seleccionar insumos adecuados para cada diseño y solicitar su compra, tomando en cuenta los estándares de calidad. | X | | | |
|--|---|---------|---------|-------|
| Aprobar patrones de prendas, previo el inicio del proceso de confección. | X | | | |
| Realizar órdenes de corte. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Elaborar cuadros de colecciones para registro de prendas diseñadas por cliente. | | | X | |
| Registrar las muestras elaboradas en el sistema para llevar un control de los diseños y colecciones. | | X | | |
| Enviar las muestras a los clientes para su aprobación. | | X | | |
| Elaborar fichas de diseños para registrar el uso de insumos en cada diseño. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 3er nivel completo. | | | |
| Título: | Diseñador/a de modas o similares. | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en cargos laborales similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Herramientas de diseño multimedia (Illustrator, Photoshop). | Familiarización con el sistema de diseño (Gerber). | | | |
| Composición y usos de textiles. | Procedimientos y métodos de lavandería y manualidades. | | | |
| Tendencias en la moda. | | | | |
| Desarrollo de colecciones. | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes. | X | | |

| | | | | |
|--|--|-------|--|--|
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |
| Creatividad e innovación | Capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. | X | | |
| Iniciativa | Predisposición a actuar de forma adelantada ante una situación. Implica marcar el rumbo con pro actividad por medio de acciones concretas. | X | | |
| Orientación al cliente interno y externo | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. | X | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | • Inglés medio (75%). | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | Participación en ferias textiles dentro del país (Guayaquil principalmente) y fuera del país (Colombia, Brasil, EE.UU). | | | |
| Discapacidad: | TIPO | GRADO | | |
| | Dificultad motriz en extremidades inferiores | 25% | | |
| | Auditiva | 100% | | |
| | Problemas cardiovasculares | 25% | | |
| Ambiente laboral: | • Exposición al ruido de maquinaria. • Contacto con clientes (internos y externos) y proveedores. • Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno, almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. | | | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | | | |
| • Sobre aprobaciones: | Patrones y cortes. | | | |

| | | |
|--------------------------------------|--|--|
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. | |
| • Sobre documentos: | Órdenes de cortes, fichas de diseños, muestras, bocetos. | |
| • Sobre información confidencial: | Diseños en general, costos e insumos usados. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Innovación | $\frac{\text{Productos implementados}}{\text{Total de productos}} \times 100$ | Porcentaje de productos implementados. |
| Diseños aprobados | $\frac{\text{No. de diseños aprobados}}{\text{Total de diseños realizados}} \times 100$ | Porcentaje de diseños aprobados por los clientes. |
| Muestras aprobadas | $\frac{\text{No. de muestras que cumplen estándares}}{\text{Total de muestras realizadas}} \times 100$ | Porcentaje de muestras que cumplen requerimientos de los clientes. |

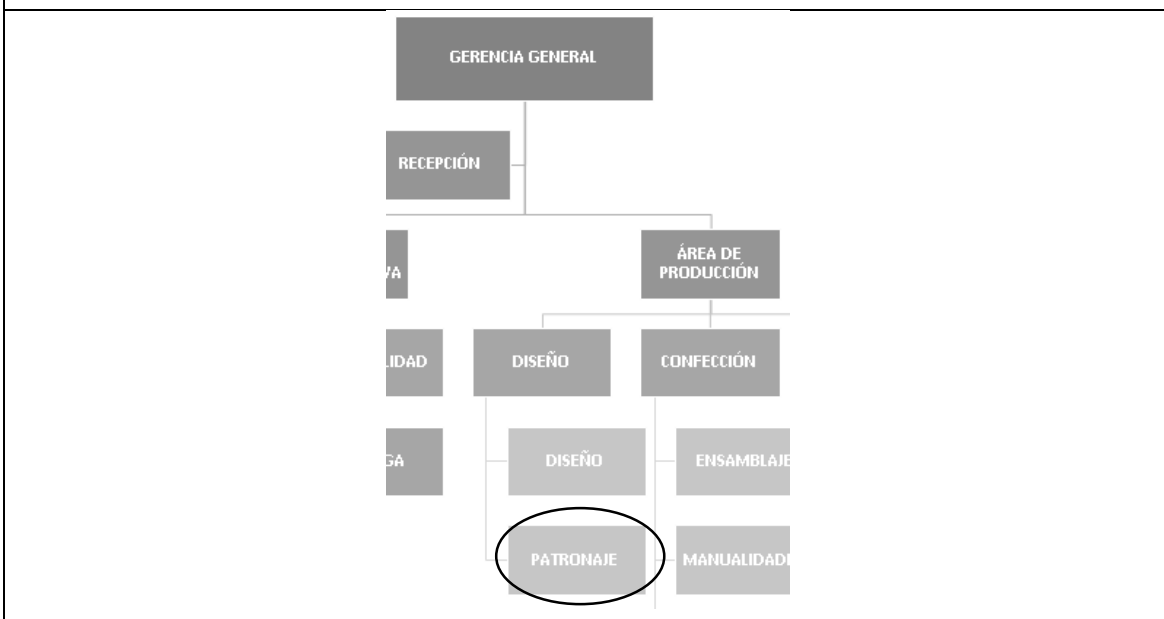
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| Nombre del cargo: | Patronista |
| Área/Departamento: | Producción/Patronaje |
| Código: | P4-02 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General – Diseñador/a. |
| Supervisa a (cargo): | Ninguno. |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Elaboración correcta y precisa de moldes en escalado para no tener posteriores inconvenientes en el corte de la tela y en la producción.

Posición del cargo en el organigrama:

ACTIVIDADES ESENCIALES

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Revisar y corregir medidas en los diseños de prendas para evitar desperdicios. | X | | | |

| | | | | |
|---|---|--|----------------|--------------|
| Escalar prendas para realización de patrones de acuerdo a las órdenes de trabajo. | X | | | |
| Imprimir patrones cuidando todos los detalles para evitar posteriores inconvenientes. | X | | | |
| Enviar patrones a diseño para su aprobación después de haber constatado que está acorde a las especificaciones solicitadas. | X | | | |
| Realizar cortes en base a patrones los patrones aprobados monitoreando que no haya desfases. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Enviar cortes a producción para la confección de los productos. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de ecuación: | 2do nivel completo (exigible), estudiante de tecnología (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller (exigible), Diseñador/a de modas o afines (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 1 a 3 años en actividades similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | | Deseables | | |
| Elaboración de patrones. | | Familiarización con el sistema de diseño (Gerber). | | |
| Herramientas de diseño multimedia (Illustrator, Photoshop). | | Manejo de plotter para impresión de patrones. | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes. | X | | |

| | | | | |
|---|--|-----------------------------------|--------------|--|
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |
| Comunicación | Capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve. | | X | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | • Inglés básico (50%). | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | N/A. | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Problemas cardiovasculares | | 25% | |
| | Auditiva | | 100% | |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> • Exposición al ruido de maquinaria. • Exposición a pelusa de la tela. • Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora, plotter. | | | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | | | |
| • Sobre aprobaciones: | Ninguna. | | | |
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. | | | |
| • Sobre documentos: | Órdenes de cortes. | | | |
| • Sobre información confidencial: | Patrones, cortes y diseños en general. | | | |
| Indicadores de medición de desempeño | | | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: | | |
| Patrones aprobados. | $\frac{\text{No. de patrones aprobados}}{\text{Total de patrones}} \times 100$ | Porcentaje de patrones aprobados. | | |

| | | |
|------------------------------------|--|--|
| Errores en cortes de tela | $\frac{\text{No. de cortes desechados}}{\text{Total de cortes de tela}} \times 100$ | Porcentaje de errores en cortes de la tela. |
| Correcciones de medidas de prendas | $\frac{\text{No. de correcciones realizadas}}{\text{Total de diseños con errores}} \times 100$ | Porcentaje de errores detectados en diseños. |

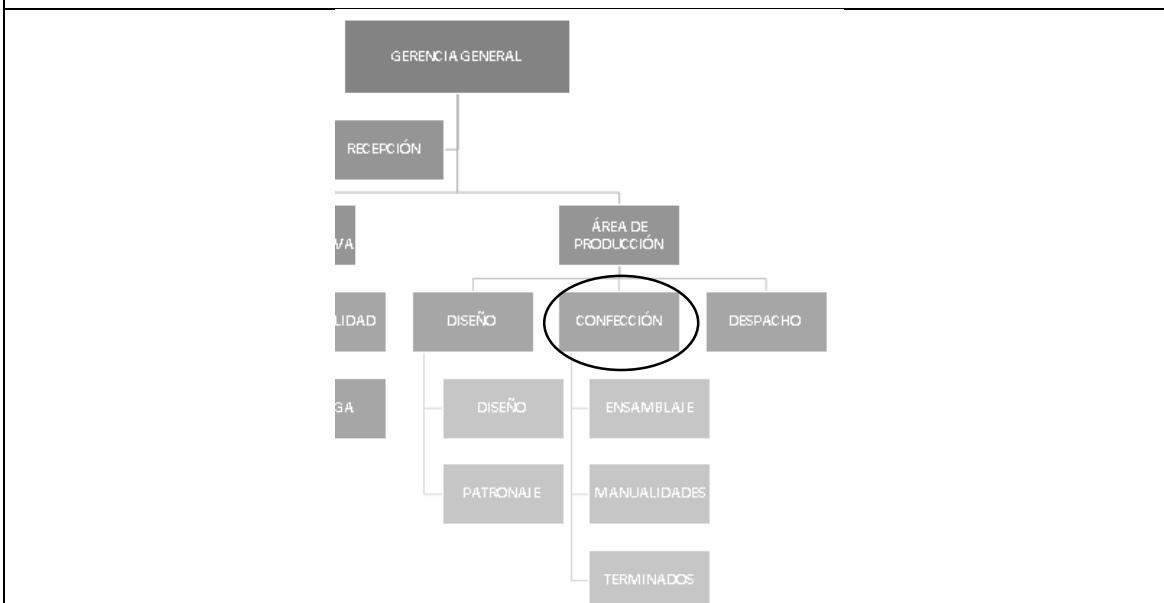
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

| | |
|---------------------------------|---------------------------------------|
| Nombre del cargo: | Jefe de confección |
| Área/Departamento: | Producción/Confección |
| Código: | P5-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | Operarios de producción (35 personas) |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Organizar, dirigir, controlar y retroalimentar las operaciones de las áreas productivas garantizando el cumplimiento de los planes de producción, con un eficiente manejo de recursos y dentro de los estándares de productividad y calidad establecidos.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Elaborar el plan de producción en base a la capacidad de producción. | | X | | |

| Programar el abastecimiento de materia prima necesaria para la producción. | | X | | |
|---|---|---------|---------|-------|
| Programar las actividades de su departamento de acuerdo al plan de producción con el objetivo de optimizar las entregas de producto terminado a tiempo. | | X | | |
| Elaborar reportes de tiempos de producción y horas hábiles laboradas para medir la capacidad de producción. | X | | | |
| Supervisar el trabajo de los operarios para optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos como materiales y financieros. | X | | | |
| Repartir equitativamente el trabajo entre sus colaboradores. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Proponer a su jefe inmediato la adquisición de maquinaria nueva si fuera necesaria a fin de mejorar la productividad. | | | | X |
| Asegurar el uso de uniformes por parte de sus colaboradores | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 3er nivel completo (exigible), 4to nivel (deseable). | | | |
| Título: | Ingeniero/a Industrial o afines (exigible), Maestría en Producción y calidad (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en cargos similares, con un mínimo de 2 años en empresas del área textil. | | | |

| Conocimientos específicos: | | | | |
|--|---|--|-------|---|
| Exigibles | | Deseables | | |
| Gestión de la producción. | | Manejo de conflictos. | | |
| Manejo de herramientas informáticas. | | Técnicas de gestión de producción (JIT, KAMBAN, KAIZEN, 5S). | | |
| Planificación de recursos de producción. | | Prevención de riesgos laborales. | | |
| Gestión de la calidad. | | Lean manufacturing. | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | X | | |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | | X | |
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio los asuntos concernientes a los procesos a su cargo. | | X | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | ● Inglés medio (70%). | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Auditiva | | 25% | |
| Ambiente laboral: | ● Exposición al ruido de maquinaria. ● Exposición a pelusa de la tela. ● Contacto con clientes internos. | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| ● Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |

| | |
|-----------------------------------|--|
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. |
| • Sobre aprobaciones: | Órdenes de producción, envío de prendas al área de manualidades y al área de terminados. |
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. |
| • Sobre documentos: | Órdenes de producción, hojas de producto terminado, tiempos de producción. |
| • Sobre información confidencial: | Ninguna. |

Indicadores de medición de desempeño

| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
|---------------------------------------|--|---|
| Horas trabajadas | $\frac{\text{Horas hombre totales} - \text{Horas hombre de ausencia}}{\text{Horas hombre totales}} \times 100$ | Porcentaje de horas trabajadas |
| Actividad de maquinaria y equipos | $\frac{\text{Horas de inactividad}}{\text{Horas totales disponibles}} \times 100$ | Porcentaje de horas de actividad de maquinaria y equipos. |
| Utilización de la capacidad instalada | $\frac{\text{Unidades producidas}}{\text{Capacidad teórica}} \times 100$ | Porcentaje de producción obtenida en relación a la capacidad teórica de producción. |

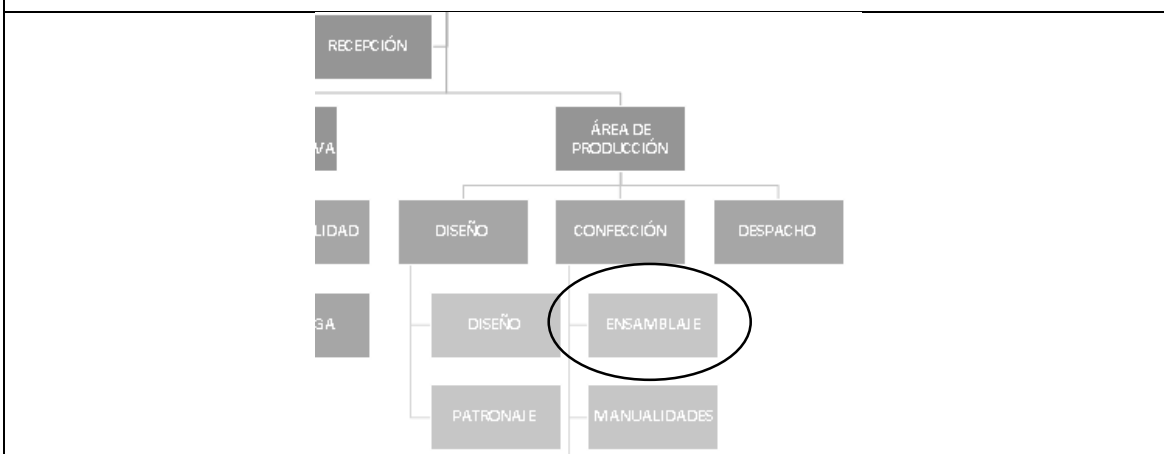
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|---------------------------------|--------------------------|
| Nombre del cargo: | Operario/a de ensamblaje |
| Área/Departamento: | Producción/Ensamblaje |
| Código: | P5-02 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 35 |
| Reporta a (cargo): | Jefe de confección |
| Supervisa a (cargo): | N/A |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Facilitar el desarrollo de las funciones del área, mediante la ejecución de tareas técnicas y de producción.

Posición del cargo en el organigrama:

ACTIVIDADES ESENCIALES

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Interpretar los bocetos de diseños enviados por el área de diseño para su ensamblaje. | X | | | |
| Apoyar en la fabricación, bajo los estándares requeridos y tiempos acordados. | X | | | |

| Verificar que la prenda cumpla con los requerimientos y permanecer en alerta para corregir posibles errores. | X | | | |
|--|---|---------|---------|-------|
| Solicitar a bodega los materiales necesarios para su actividad en caso de no haber sido surtido de ellos. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Verificar el buen estado de la maquinaria de producción para prevenir accidentes o fallas en el trabajo. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO: | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), tecnología (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller de la República (exigible), Modista en Corte y Confección (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Dominio de máquinas de coser. | Uso y tratamiento de materiales de producción textil. | | | |
| Manejo de telas y otros insumos tales como agujas e hilos. | | | | |
| Técnicas de costura. | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes. | X | | |
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | No es indispensable. | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | | | |
| Discapacidad: | TIPO | GRADO | | |
| | Auditiva | 25% | | |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> Exposición al ruido de maquinaria. Exposición a pelusa de la tela. | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno, almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| • Sobre uso de equipos: | Maquinaria. | | | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | | | |
| • Sobre aprobaciones: | Ninguna. | | | |
| • Sobre materiales: | Insumos para la producción y suministros de oficina. | | | |
| • Sobre documentos: | Bocetos. | | | |
| • Sobre información confidencial: | Ninguna. | | | |
| Indicadores de medición de desempeño | | | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: | | |
| Eficiencia en la actividad | $\frac{\text{Total de actividades} - \text{No. de errores}}{\text{Total de actividades}} \times 100$ | Porcentaje de errores en relación al total de actividades. | | |
| Volumen de prendas | $\frac{\text{Prendas elaboradas}}{\text{Tiempo base o estándar}} \times 100$ | Porcentaje de volumen de prendas elaboradas | | |

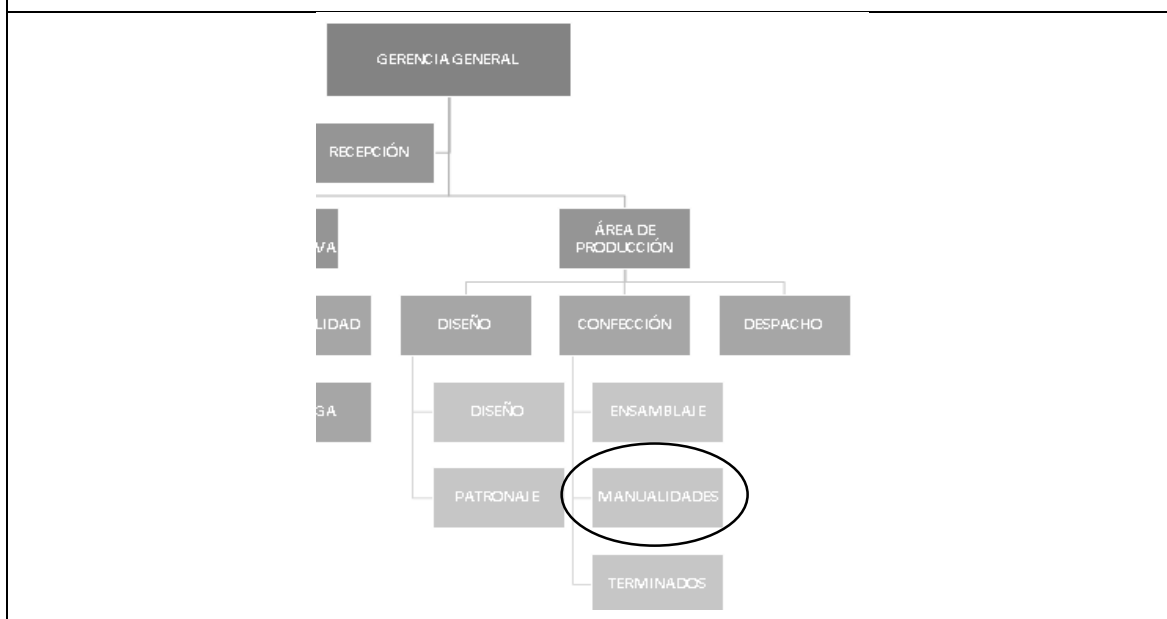
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre del cargo: | Jefe de manualidades |
| Área/Departamento: | Producción/Manualidades |
| Código: | P6-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General - Jefe de confección |
| Supervisa a (cargo): | Operarios del área de manualidades (2 personas) |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Supervisar todos los procesos para que la producción sea igual a la muestra entregada al cliente, a fin de satisfacer las exigencias de los clientes.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Elaborar órdenes de lavado y manualidades en donde se identifique el proceso a realizar. | | X | | |
| Guiar en el manejo de materiales a sus colaboradores para evitar fallas en los procedimientos. | X | | | |

| Designar equitativamente el trabajo a colaboradores para evitar sobre cargas de trabajo. | X | | | |
|--|---|---------|---------|-------|
| Asegurar el uso de uniformes por parte de sus colaboradores para evitar accidentes laborales. | X | | | |
| Supervisar el trabajo de manualidades y lavandería para verificar que los procesos se cumplan en tiempos establecidos. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Proponer a su jefe inmediato la adquisición de maquinaria nueva si fuera necesaria a fin de mejorar la productividad. | | | | X |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 3er nivel completo (exigible), 4to nivel (deseable). | | | |
| Título: | Ingeniero/a Industrial o afines (exigible), Master en Ingeniería Textil (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Procedimientos y métodos de lavado de tela. | Prevención de riesgos laborales. | | | |
| Procedimientos y métodos de tintura de tela. | Técnicas de gestión de producción (JIT, KAMBAN, KAIZEN, 5S). | | | |
| Técnicas de manualidades (arrugas, desgastes). | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |

| | | | | |
|---|---|-------------------------------------|--|--|
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | X | | |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | | X | |
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio los asuntos concernientes a los procesos a su cargo. | | X | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | ● Inglés básico (50%). | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Auditiva | | 25% | |
| Ambiente laboral: | ● Exposición al ruido de maquinaria. ● Exposición a olores fuertes de químicos ● Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). ● Contacto con clientes internos, externos y proveedores. | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno, almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| ● Sobre bienes muebles: | | Estación del trabajo. | | |
| ● Sobre uso de equipos: | | Computador, impresora. | | |
| ● Sobre recursos económicos: | | Ninguna. | | |
| ● Sobre aprobaciones: | | Manualidades y lavados a realizar. | | |
| ● Sobre materiales: | | Suministros de oficina. | | |
| ● Sobre documentos: | | Órdenes de lavado y manualidades. | | |
| ● Sobre información confidencial: | | Técnicas de lavados y manualidades. | | |
| Indicadores de medición de desempeño | | | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | | Resultado: | |
| Nivel de seguridad | $\frac{No.de\ accidentes}{Horas\ hombre\ tabajadas} \times 100$ | | Porcentaje de accidentes por horas hombre trabajadas. | |
| Órdenes de lavado y de manualidades con errores | $\frac{No.de\ órdenes\ con\ error}{Total\ de\ órdenes\ elaboradas} \times 100$ | | Porcentaje de órdenes de lavado y de manualidades con errores. | |

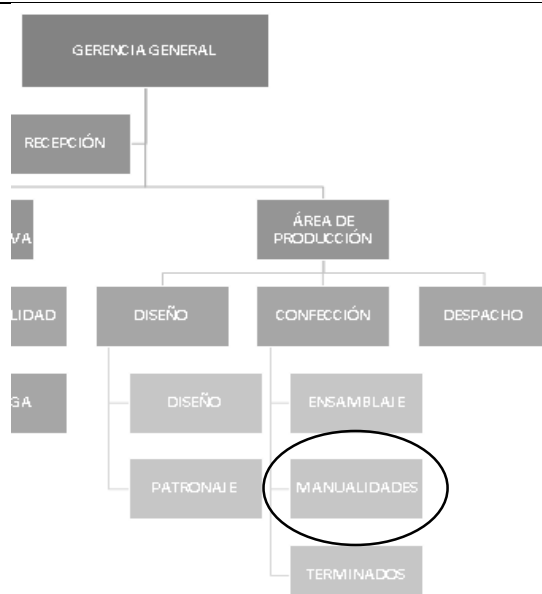
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Nombre del cargo: | Operario/a de manualidades. |
| Área/Departamento: | Producción/Manualidades |
| Código: | P6-02 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 2 |
| Reporta a (cargo): | Jefe de manualidades. |
| Supervisa a (cargo): | N/A |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Apoyar en la ejecución de tareas técnicas y de producción necesarias para cumplir con los requerimientos de la empresa y de los clientes.

Posición del cargo en el organigrama:

ACTIVIDADES ESENCIALES

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Colocar las prendas en perchas para facilitar la aplicación de los procedimientos. | X | | | |
| Lavar las prendas según el procedimiento correspondiente al diseño. | X | | | |

| | | | | |
|---|---|----------------|----------------|--------------|
| Aplicar los químicos necesarios para obtener el diseño solicitado por el cliente. | X | | | |
| Elaborar las manualidades (arrugas/desgastes) en caso de que el modelo así lo requiera. | X | | | |
| Secar las prendas para su verificación de resultados. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Enviar las prendas al área de terminados. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), 3er nivel deseable). | | | |
| Título: | Bachiller (exigible), Ingeniero/a Textil o afines (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 1 a 3 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Procesos y métodos de lavado de tela. | Tipos de tela y tratamientos adecuados. | | | |
| Procesos y métodos de manualidades (arrugas, desgastes). | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes. | X | | |
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |

| | | |
|---|--|--|
| Condiciones del cargo: | | |
| Idioma/s: | No es indispensable. | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | |
| Discapacidad: | TIPO | GRADO |
| | Auditiva | 25% |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> Exposición al ruido de maquinaria. Exposición a olores fuertes de químicos Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | |
| Responsabilidades del cargo: | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | |
| • Sobre uso de equipos: | Máquinas de manualidades y lavados. | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | |
| • Sobre aprobaciones: | Ninguna. | |
| • Sobre materiales: | Insumos para la producción y suministros de oficina. | |
| • Sobre documentos: | Bocetos. | |
| • Sobre información confidencial: | Técnicas de lavados y manualidades. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Eficiencia en la actividad | $\frac{\text{Total de actividades} - \text{No. de errores}}{\text{Total de actividades}} \times 100$ | Porcentaje de errores en relación al total de actividades. |
| Volumen de prendas | $\frac{\text{Prendas elaboradas}}{\text{Tiempo base o estándar}} \times 100$ | Porcentaje de volumen de prendas elaboradas |

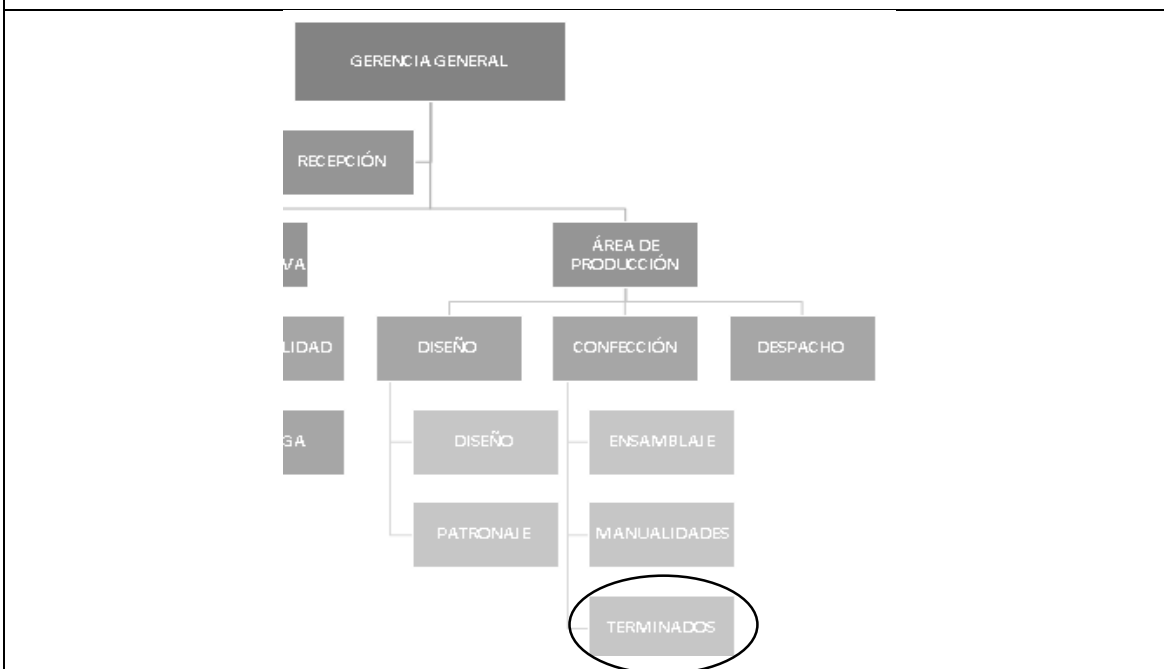
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |


IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

| | |
|---------------------------------|---|
| Nombre del cargo: | Jefe de terminados |
| Área/Departamento: | Producción/Terminados |
| Código: | P7-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General - Jefe de confección |
| Supervisa a (cargo): | Operarios del área de terminados (10 personas). |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Distribuir de manera equitativa la carga laboral y supervisar que las personas realicen de manera correcta su trabajo.

Posición del cargo en el organigrama:

FUNCIONES ESENCIALES

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Repartir el trabajo equitativamente entre el personal para evitar sobre carga de trabajo. | X | | | |

| Contar las prendas elaboradas por cada operario al finalizar cada hora para controlar el nivel de producción. | X | | | |
|---|---|---------|---------|-------|
| Realizar promedios de prendas elaboradas por cada trabajador al finalizar cada jornada de trabajo. | X | | | |
| Verificar que todas las máquinas utilizadas en la producción queden desconectadas al final de la jornada laboral. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Supervisar al personal del área de terminados para verificar el cumplimiento de procedimientos. | X | | | |
| Asegurar el uso del uniforme de sus colaboradores. | X | | | |
| Proponer a su jefe inmediato la adquisición de maquinaria nueva si fuera necesaria a fin de mejorar la productividad. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES del cargo: | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 3er nivel completo (exigible), 4to nivel (deseable). | | | |
| Título: | Ingeniero/a Industrial o afines (exigible), Master en Ingeniería Textil (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 1 a 3 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Técnicas de costura. | Técnicas de gestión de producción (JIT, KAMBAN, KAIZEN, 5S). | | | |
| Puesta de taches y botones. | Gestión de la calidad | | | |
| Uso de máquinas (de taches, recta y tracadora). | | | | |

| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
|---|---|--|---|-------|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | X | | |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | | X | |
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio los asuntos concernientes a los procesos a su cargo. | | X | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | | ● Inglés medio (50%). | | |
| Horario extendido: | | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | |
| Trabajo en fines de semana: | | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | | No | | |
| Discapacidad: | | TIPO | | GRADO |
| | | Auditiva | | 25% |
| Ambiente laboral: | | ● Exposición al ruido de maquinaria. ● Ambiente caluroso. ● Exposición a pelusa de la tela. ● Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | |
| Beneficios adicionales: | | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| ● Sobre bienes muebles: | | Estación del trabajo. | | |
| ● Sobre uso de equipos: | | Computador, impresora. | | |
| ● Sobre recursos económicos: | | Ninguna. | | |
| ● Sobre aprobaciones: | | Uso de taches, botones y etiquetas. | | |
| ● Sobre materiales: | | Suministros de oficina. | | |

| | | |
|---|--|---|
| • Sobre documentos: | Órdenes de terminados. | |
| • Sobre información confidencial: | Ninguna. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Errores en órdenes de terminados | $\frac{No.de\ \acute{o}rdenes\ de\ terminados\ con\ errores}{Total\ de\ \acute{o}rdenes\ de\ terminados} \times 100$ | Porcentaje de órdenes de terminados con errores. |
| Tiempo medio del proceso o de desarrollo de la actividad. | $\frac{(Tiempo\ final - Tiempo\ inicial)}{Unidades\ producidas\ o\ actividades\ realizadas}$ | Tiempo medio del proceso o desarrollo de las actividades. |
| Productividad de mano de obra | $\frac{Unidades\ producidas}{Horas\ hombre\ trabajadas}$ | Unidades elaboradas por jornada de trabajo. |

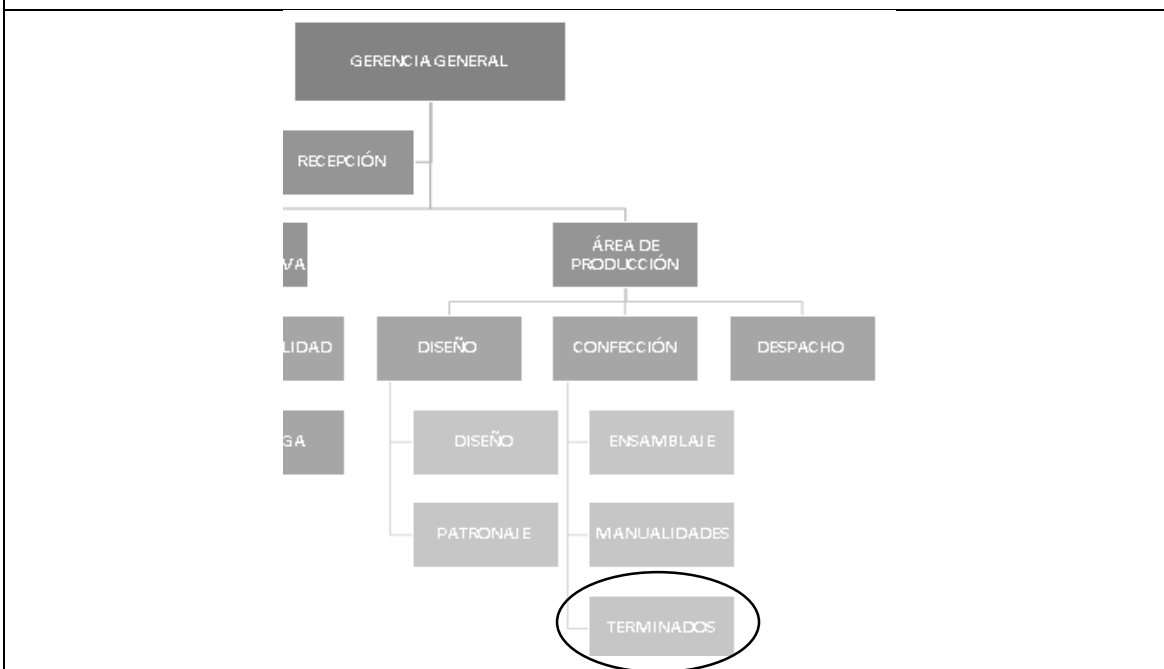
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

| | |
|---------------------------------|---------------------------|
| Nombre del cargo: | Operario/a de terminados. |
| Área/Departamento: | Producción/Terminados |
| Código: | P7-02 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 10 |
| Reporta a (cargo): | Jefe de terminados. |
| Supervisa a (cargo): | N/A |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Apoyar en la ejecución de tareas técnicas y de producción necesarias para terminar la elaboración de las prendas de vestir.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|---|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Poner taches y botones según el modelo de las prendas para elaborarlas de acuerdo a requerimientos del cliente. | X | | | |

| | | | | |
|---|---|----------------|----------------|--------------|
| Colocar las etiquetas cuidando la marca correspondiente a cada cliente y la talla adecuada. | X | | | |
| Planchar cada prenda de manera que facilite su empaque. | X | | | |
| Doblar y empaquetar las prendas para su posterior envío a clientes. | X | | | |
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Colaborar con otras actividades que sean requeridas. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), tecnología (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller (exigible), Modista en Corte y Confección (deseable). | | | |
| Experiencia necesaria (años y campo): | Experiencia de 1 a 3 años en cargos similares. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | Deseables | | | |
| Métodos y técnicas de costura. | Materiales de producción textil. | | | |
| Procedimientos para puesta de taches y botones | | | | |
| Familiarización con el uso de máquinas (de taches, tracadora, etiquetadora y plancha industrial). | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros para conseguir metas y objetivos comunes | X | | |
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | X | | |

| | | | | |
|---|---|--|--------------|--|
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | X | | |
| Condiciones del cargo: | | | | |
| Idioma/s: | No es indispensable | | | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | | | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | | | |
| Discapacidad: | TIPO | | GRADO | |
| | Auditivo | | 25% | |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> Exposición al ruido de maquinaria. Exposición a pelusa de tela. Ambiente caluroso. Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). | | | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | | | |
| Responsabilidades del cargo: | | | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | | | |
| • Sobre uso de equipos: | Máquinas de taches y botones, tracadora, etiquetadora y plancha industrial. | | | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | | | |
| • Sobre aprobaciones: | Ninguna. | | | |
| • Sobre materiales: | Insumos para la producción y suministros de oficina. | | | |
| • Sobre documentos: | Bocetos. | | | |
| • Sobre información confidencial: | Ninguna. | | | |
| Indicadores de medición de desempeño | | | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: | | |
| Eficiencia en la actividad | $\frac{\text{Total de actividades} - \text{No.de errores}}{\text{Total de actividades}} \times 100$ | Porcentaje de errores en relación al total de actividades. | | |

| | | |
|--------------------|--|---|
| Volumen de prendas | $\frac{\text{Prendas elaboradas}}{\text{Tiempo base o estándar}} \times 100$ | Porcentaje de volumen de prendas elaboradas |
|--------------------|--|---|

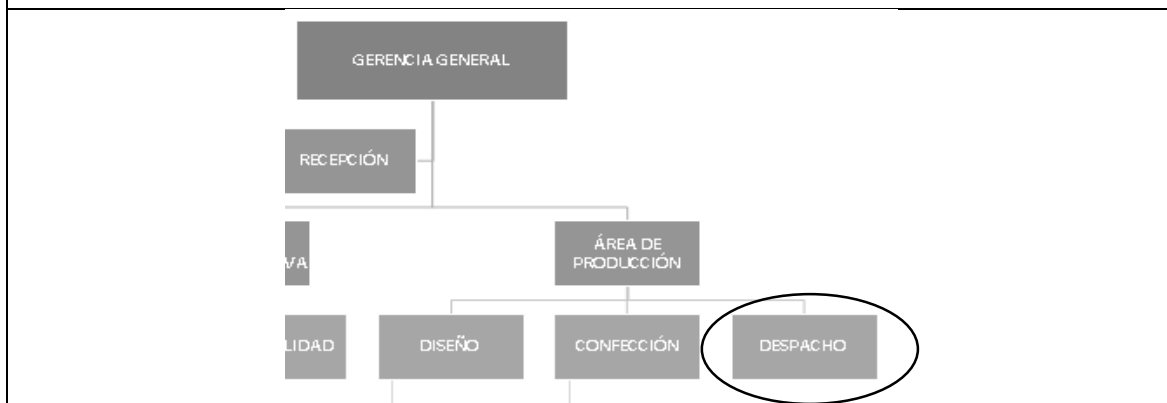
| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

| | |
|---------------------------------|-------------------------|
| Nombre del cargo: | Encargado/a de despacho |
| Área/Departamento: | Producción/Despacho |
| Código: | P8-01 |
| N° de ocupantes de mismo cargo: | 1 |
| Reporta a (cargo): | Gerente General |
| Supervisa a (cargo): | N/A |
| Jornada laboral: | De 8H15 a 17H15 |

Misión del cargo:

Supervisión del trabajo en el área de bodega de producto terminado y supervisión del correcto despacho de la mercadería hacia los clientes, verificando el cumplimiento de los requisitos de los mismos.

Posición del cargo en el organigrama:**ACTIVIDADES ESENCIALES**

| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
|--|------------|---------|---------|-------|
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Revisar el empaque de prendas terminadas para evitar que se estropeen. | X | | | |
| Contar las prendas para verificación de su correcto envío. | X | | | |
| Elaborar de hojas de despacho para constancia del envío a tiempo de prendas. | X | | | |

| Planificar la distribución de pedidos en base a la ubicación de los clientes y los horarios de entrega establecidos. | X | | | |
|--|---|-----------------------|---------|-------|
| Actividades secundarias: | | | | |
| DETALLE | FRECUENCIA | | | |
| | DIARIA | SEMANAL | MENSUAL | ANUAL |
| Ingreso de despachos en el sistema para control de inventarios. | X | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL CARGO | | | | |
| Instrucción: | | | | |
| Nivel de educación: | 2do nivel completo (exigible), 3er nivel (deseable). | | | |
| Título: | Bachiller (exigible), Técnico en Gestión de Logística (deseable). | | | |
| Experiencia laboral (años y campo): | Experiencia de 3 a 5 años en cargos similares, con un mínimo de 2 años en empresas de la rama textil. | | | |
| Conocimientos específicos: | | | | |
| Exigibles | | Deseables | | |
| Control de calidad. | | Manejo de inventarios | | |
| Herramientas informáticas | | | | |
| Competencias (habilidades y destrezas): | | | | |
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | X | | |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | | X | |
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | | X | |
| Orientación al cliente | Actitud y conducta sustentada en la justicia de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. | X | | |

| | | |
|---|---|--|
| Condiciones del cargo: | | |
| Idioma/s: | • Inglés básico (50%). | |
| Horario extendido: | Horas extras en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Trabajo en fines de semana: | Sábados en temporadas altas (Marzo-abril, Agosto-octubre). | |
| Viajes dentro/fuera del país: | No | |
| Discapacidad: | TIPO | GRADO |
| | Auditiva | 25% |
| | Dificultad motriz en extremidades inferiores | 25% |
| Ambiente laboral: | <ul style="list-style-type: none"> • Exposición al ruido de maquinaria. • Trabajo bajo presión (cumplimiento de metas). • Contacto con clientes. | |
| Beneficios adicionales: | Alimentación (Desayuno y almuerzo). | |
| Responsabilidades del cargo: | | |
| • Sobre bienes muebles: | Estación del trabajo. | |
| • Sobre uso de equipos: | Computador, impresora. | |
| • Sobre recursos económicos: | Ninguna. | |
| • Sobre aprobaciones: | Despachos. | |
| • Sobre materiales: | Suministros de oficina. | |
| • Sobre documentos: | Hojas de despachos. | |
| • Sobre información confidencial: | Ninguna. | |
| Indicadores de medición de desempeño | | |
| Nombre del indicador: | Fórmula de cálculo: | Resultado: |
| Devoluciones de ventas | $\frac{\text{Devolución en vestas en un período}}{\text{Total de ventas}} \times 100$ | Porcentaje de devoluciones en un período. |
| Quejas de clientes | $\frac{\text{Quejas de clientes en un período}}{\text{Total de clientes}} \times 100$ | Porcentaje de quejas de clientes en un período. |
| Eficiencia del canal de distribución | $\frac{\text{Costo del canal}}{\text{Ventas}} \times 100$ | Costo-beneficio de gestionar el canal de distribución. |

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

Anexo 5: Diccionario de Destrezas

En el presente diccionario se detalla todas las destrezas, tanto institucionales como específicas necesarias en cada uno de los cargos existentes en la empresa.

Dichas destrezas se miden en tres niveles, los cuales reflejan el grado de la misma que debe poseer el trabajador. A continuación se puede observar las características de la destreza que posee en cada nivel, en donde:

- A: alto.
- B: bueno.
- C: mínimo necesario.

| INSTITUCIONALES | | | | |
|-------------------|--|--|--|---|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Trabajo en equipo | Capacidad para trabajar con otros con el fin de conseguir metas y objetivos comunes. | Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización, expresa satisfacción por el éxito de sus compañeros, se preocupa por apoyar el desempeño de toda la organización. | Anima y motiva a los demás, genera un clima laboral amistoso, resuelve con facilidad conflictos. | Participa de buen agrado en las actividades, apoya decisiones, realiza la parte del trabajo que le corresponde. |

| INSTITUCIONALES | | | | |
|-----------------|---|--|--|---|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Compromiso | Capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales. | Apoya todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la empresa, establece objetivos de alto desempeño y los alcanza con éxito. | Transmite al resto su apoyo a las directivas por medio de la conducta y al fijarse objetivos altos. | Piensa en su propio beneficio antes que en los de la empresa. |
| Integridad | Mantener compromiso con la honestidad y la confianza, asumir la responsabilidad de sus propios errores. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. | Trabaja en base a valores, asume responsabilidades, posee habilidad para negarse a cumplir órdenes que no considera éticas. | Desafía a sus compañeros a trabajar en base a valores, da un trato equitativo a todos los clientes y compañeros. | Posee habilidad para ser abierto y honesto en situaciones de trabajo, expresa lo que piensa y siente con franqueza. |

| ESPECÍFICAS | | | | |
|--------------------|--|--|--|---|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Experticia técnica | Capacidad para entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados. | Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, comparte con el resto sus conocimientos, posee interés por aprender. | Conoce todos temas relacionados con su especialidad cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente. | Conoce temas relacionados con su especialidad, no muestra interés por aprender. |

| ESPECÍFICAS | | | | |
|--------------------------|--|--|---|--|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Iniciativa | Predisposición a actuar de forma adelantada ante una situación. Implica marcar el rumbo con pro actividad por medio de acciones concretas. | Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evites, promueve ideas innovadoras. | Posee habilidad para tomar decisiones en momentos de crisis, actúa de manera rápida y decididamente en una crisis. | Aborda oportunidades o problemas en el momento en que suceden. |
| Creatividad e innovación | Capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan con el objeto de agregar valor a la organización. | Presenta soluciones novedosas y originales, añadiendo valor a la empresa. | Presenta soluciones dentro de los lineamientos habituales con que se han solucionado temas con anterioridad. | Recomienda soluciones a fin de resolver problemas o situaciones, utilizando su experiencia en casos similares. |
| Comunicación | Capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve. | Identifica los momentos y la forma adecuada para exponer las ideas, usa estrategias de comunicación. | Es reconocido como un interlocutor confiable, posee habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. | En ocasiones sus respuestas orales y escritas no son bien interpretadas. |

| ESPECÍFICAS | | | | |
|--|--|---|---|--|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Liderazgo | Capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales. | Orienta la acción del grupo en una dirección determinada inspirando acción, transmite energía en pos de un objetivo común. | Fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación. | Posee dificultad para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha. |
| Orientación al cliente interno y externo | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. | Crea necesidades en el cliente y lo fideliza, consigue clientes nuevos con facilidad, | Identifica las necesidades del cliente y se anticipa a ellas. | Actúa a partir de los pedidos de los clientes, ofrece respuestas estándares. |
| Pensamiento analítico | Capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio los asuntos concernientes a los procesos a su cargo. | Realiza análisis lógicos, identificando problemas y reconociendo información significativa, analiza, organiza y presenta datos. | Analiza información e identifica problemas. | Tiene escasa capacidad de análisis. |

| ESPECÍFICAS | | | | |
|--------------------|--|--|---|---|
| DESTREZA | DEFINICIÓN | NIVEL | | |
| | | A | B | C |
| Toma de decisiones | Capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo. | Posee habilidad para tomar decisiones en momentos de alta tensión, aplica estrategias acordes a los planes operativos. | Elabora alternativas de solución ante problemas, analiza y estudia las estrategias posibles a usarse. | Le lleva gran parte de tiempo implementar acciones. |

Fuente: (Alles M. , 2009)

Anexo 6: Propuesta de Proceso de Reclutamiento para Creamoda

Con el fin de eliminar los inconvenientes en la contratación de personal en CreaModa, se recomendó el diseño de un proceso de selección de personal en base al Manual de Cargos Tipo creado.

A continuación se muestra una propuesta para el proceso de reclutamiento y selección de personal.



- Objetivo:** Establecer los pasos y mecanismos necesarios para asegurar que los procesos de Reclutamiento y Selección de Personal se realice de acuerdo a las políticas de la empresa Crea Moda.
- Alcance:** Aplica para todo el personal contratado bajo Relación de Dependencia de la empresa.
- Responsabilidad:** Gerente General, Asistente Contable o quien fuera delegado para esta función.
- Definición:** **Análisis del cargo:** Proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables, y que incluye la identificación de los requisitos del cargo (competencias) y otras características del entorno del puesto de trabajo (contexto).
- Contratación:** Procedimiento que se realiza para incluir al candidato seleccionado para un puesto dentro de la nómina y que se refiere a la elaboración del contrato escrito, en el que se estipulan las condiciones de trabajo acordadas entre las partes dentro del marco legal vigente.

Inducción: Es la etapa en que el empleador socializa y orienta al nuevo colaborador sobre las normas, reglamentos y políticas internas; la filosofía, misión, visión, servicios, estrategia y objetivos de la Institución; actividades y responsabilidades del cargo.

Perfil del puesto: Detalle de características de un puesto, que lo diferencia de otros, que se describe de manera ordenada y sistemática las atribuciones del mismo.

Reclutamiento: Es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar con éxito unas actividades alineadas con un objetivo estratégico.

Selección: Consiste en una serie de pasos orientados a decidir o a elegir el candidato que posee las competencias más cercanas al perfil definido por la Institución, para ocupar un puesto vacante.

Referencias: Manual de Cargos Tipo.

Desarrollo: El procedimiento se describe en el documento a continuación:

| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO | OBSERVACIONES |
|-----|---|-------------|--------------------------------------|--|
| 1 | Recibe autorización para inicio de búsqueda | Secretaria | N/A | La autorización para el inicio de búsqueda de candidatos la da únicamente el Gerente General de CreaModa. |
| 2 | Realiza convocatoria interna y/o externa | Secretaria | Listado de requisitos (Anexo # 7) | Los avisos de convocatoria interna serán colocados en la cartelera de la empresa. En el caso de la convocatoria externa se publicarán en páginas web y periódicos. |

| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO | OBSERVACIONES |
|-----|---|--------------------|--|--|
| | | | | En ambos casos, se publicará el listado de requisitos para conocimiento de los candidatos. |
| 3 | Solicita llenar Ficha de Datos Personales | Secretaria | Ficha de datos personales (Anexo # 8) | La ficha de datos personales se entregará vía correo electrónico o en las instalaciones de la empresa, que deberá ser llenada completamente por los candidatos. Dependiendo el nivel de instrucción de los mismos, el formulario será llenado con la asistencia de la Secretaria. |
| 4 | Revisa carpeta de documentos contra requisitos del perfil del cargo vacante | Asistente Contable | Manual de Cargos Tipo | Las carpetas de los candidatos deberán ser comparadas con los perfiles de cargos incluidos en el Manual de Cargos Tipo. |
| 5 | Elabora informe preliminar de candidatos opcionados | Asistente Contable | N/A | En el informe se detallaran a todos los candidatos que cumplen con los requisitos del cargo. |
| 6 | Coordina entrevista con la Gerencia General | Secretaria | N/A | Se deberá concretar citas con los candidatos tomando en cuenta la agenda del Gerente General. |
| 7 | Envía Carta de Bienvenida al candidato/a elegido | Secretaria | Carta de bienvenida (Anexo # 9) | La carta de bienvenida para el/la candidata/ha seleccionado/a se entregará en las instalaciones de la empresa o vía correo electrónico. |
| 8 | Elabora expediente de la persona contratada | Asistente Contable | Carpeta del trabajador. | Se colocará todos los documentos entregados por el trabajador en una carpeta personal. |

| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO | OBSERVACIONES |
|-----|--|--------------------|-------------------------------------|---|
| 9 | Coordina con el Jefe de Departamento la Inducción al nuevo colaborador/a | Secretaria | N/A | La inducción se realizará con el Jefe de departamento y tendrá la duración de máximo medio día. Con la finalidad de que el trabajador conozca las instalaciones de la empresa y se organice en su lugar de trabajo. |
| 10 | Realiza ingreso del contrato en el MDT y Aviso de Entrada en el IESS | Asistente Contable | Contrato de trabajo (Anexo # 10) | Para el ingreso del trabajador se seguirán los pasos establecidos en el procedimiento para la contratación de personal. |

| | | |
|---|----------------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

Anexo 7: Listado de requisitos para candidatos

Estimado candidato/a:

A continuación encontrará la lista de documentos que deberá traer el día de la entrevista.

LISTADO DE REQUISITOS PARA SU CARPETA

| DOCUMENTOS CARPETA | DOCUMENTOS PARA ENTREVISTA | DOCUMENTOS PARA INGRESO |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 3 Copias de cédula de identidad y papeleta de votación <u>a color</u> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| 2 fotos tamaño carné a color (1 ficha personal, 1 para el carné) | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Título de segundo nivel | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Título o certificado de estudio de tercero y/o cuarto nivel según corresponda | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Certificados de cursos realizados durante los últimos 3 años | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Certificados laborales (3 últimos) | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Certificados de honorabilidad actualizados con teléfono de quien lo extiende | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Certificado médico (centro de salud) | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Certificado de vacunas: hepatitis B, tétanos | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Certificado de tipo de sangre | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Formulario 107 anterior patrono, si los ingresos superan la base | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Número de cuenta de ahorros | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Carné de Discapacidad o declaración de discapacidad si no la tiene | <input checked="" type="checkbox"/> | |

La documentación marcada en la columna (1) “entrevista” debe ser presentada en original y copia, el día **XXXXXXXXXXXXXXXXXX** para la entrevista, en las oficinas de CreaModa, ubicadas en _____, los originales serán devueltos en ese mismo momento. En caso de ser elegido/a deberá completar la documentación de la columna (2) “ingreso”, hasta la fecha que se le indique.

Se aclara que el fin de estos documentos es alimentar la información básica para su carpeta, en caso de ser elegido, estos formarán parte de su expediente; sin embargo, es importante mencionar que de existir novedades sobre la legalidad de estos documentos, su ingreso podría ser condicionado o incluso negado.

Procure tener los documentos en regla para que pueda completar su carpeta para su ingreso, en caso de ser favorecido.

LA ADMINISTRACIÓN

Anexo 8: Ficha de datos personales

| |
|--|
|  |
| FICHA DE DATOS PERSONALES |

INSTRUCCIONES

A continuación sírvase llenar los espacios en blanco, detallando la información solicitada, de forma clara y concisa, la misma que nos permitirá procesar la información de su perfil profesional de manera adecuada para brindarle una oportunidad de trabajo ajustada a sus objetivos y capacidades.

I. Detalle la información de sus tres últimos empleos, empezando por el más actual:

1. Nombre de la Institución/empresa: _____

Actividad a la que se dedica la empresa: _____

Cargo(s) que ocupó: _____ Área: _____

Actividades que realizaba (Describa las principales):

Logros alcanzados:

Número de personas que estaban a su cargo: _____

Tiempo de permanencia: _____ Fecha de Ingreso: _____

Fecha de salida: _____ Motivo de salida: _____

Horarios en los que trabajaba: _____

Remuneración Percibida: _____

2. Nombre de la Institución/empresa: _____

Actividad a la que se dedica la empresa: _____

Cargo(s) que ocupó: _____ Área: _____

Actividades que realizaba (Describa las principales):

Logros alcanzados:

Número de personas que estaban a su cargo: _____

Tiempo de permanencia: _____ Fecha de Ingreso: _____

Fecha de salida: _____ Motivo de salida: _____

Horarios en los que trabajaba: _____

Remuneración Percibida: _____

3. Nombre de la Institución/empresa: _____

Actividad a la que se dedica la empresa: _____

Cargo(s) que ocupó: _____ Área: _____

Actividades que realizaba (Describa las principales):

Logros alcanzados:

Número de personas que estaban a su cargo: _____

Tiempo de permanencia: _____ Fecha de Ingreso: _____

Fecha de salida: _____ Motivo de salida: _____

Horarios en los que trabajaba: _____

Remuneración Percibida: _____

II. Defina las prioridades en cuanto a su desarrollo personal y laboral:

1. Mencione tres (3) áreas donde le gustaría trabajar y/o actividades que le gustaría realizar.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
2. Detalle las actividades que no le agrada realizar.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
3. Fortalezas y/o cualidades que usted posee para el trabajo al que se está postulando.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
4. Áreas en las que usted piensa que debe mejorar.
 - a) _____
 - b) _____
 - c) _____
5. Mencione cuáles son sus expectativas:
 - a) Motivos(s) por los que desea trabajar en esta empresa:

 - b) Qué le gustaría estar haciendo en 3 años:

III. Información familiar

1. Estado civil: Casado _____ Divorciado _____ Unión libre _____
Viudo: _____
2. Nombre del cónyuge: _____
3. Lugar de trabajo del cónyuge: _____
4. Hijo 1: Nombre: _____ Edad _____
Nivel de estudios: _____

5. Hijo 2: Nombre: _____ Edad _____
 Nivel de estudios: _____
6. Hijo 3: Nombre: _____ Edad _____
 Nivel de estudios: _____
7. Hijo 4: Nombre: _____ Edad _____
 Nivel de estudios: _____

IV. Información socio económica:

1. Vive en casa propia: _____ Vive en casa arrendada _____
 Vive con sus padres _____ Vive con otros familiares _____
 Especifique _____
2. Qué otros miembros del grupo familiar trabajan: _____

V. ESTE BLOQUE ES IMPORTANTE QUE UD. LO LLENE

Horarios en los que está dispuesto a trabajar: _____

Disponibilidad para viajar: _____

Disponibilidad para residir fuera de Quito: _____

Fecha en que podría iniciar a trabajar: _____

Puesto(s) para el/los que aplica: _____

Aspiración Salarial: _____

Actualmente está trabajando: SI _____ NO _____

Si su respuesta es afirmativa, indique el motivo por el que desea cambiar de actividad:

Actualmente está estudiando: SI _____ NO _____

¿Qué está estudiando? _____

¿En qué horario? _____

VI. Declaración:

Yo, _____, declaro que la información que he entregado y he puesto en este documento es verídica, por lo que autorizo a que de considerarse necesario, sea comprobada en cualquier momento. De encontrarse información falsa o alterada, acepto que se me elimine como candidato/a para ocupar esta vacante.

Número de Cédula de Identidad: _____

Firma del candidato

Nombre del Candidato

Quito, _____

Anexo 9: Carta de bienvenida para el personal

Quito a, ____ de _____ de 20__

Sr./Sra./Srta.

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Presente,

Estimado/a xxxxxxxxxxxx:

Me es grato darle la **BIENVENIDA** a CreaModa y comunicarle que, una vez que usted ha cumplido con el proceso de selección, ha sido seleccionado/a para ocupar la posición de _____, en el departamento de _____, dentro del área administrativa/producción.

Le recuerdo que debe completar la documentación necesaria para su expediente hasta el día hábil anterior a la fecha prevista para su ingreso.

La fecha de su ingreso está prevista para el día _____, a las _____ por lo que le agradeceré presentarse en las oficinas del departamento _____ para iniciar su proceso de Inducción.

Seguros de haber realizado la mejor elección y de que su ingreso constituye un paso más para su desarrollo profesional, le auguro muchos éxitos. No dude en contactarse con nosotros en caso de tener inquietudes, estaremos gustosas de poder apoyarle.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente,

ING. JORGE RODRÍGUEZ
GERENTE GENERAL
CREAMODA

Anexo 10: Procedimiento para la contratación de personal



Objetivo: Establecer los pasos y mecanismos necesarios para asegurar que el proceso de Contratación del Personal se realice de acuerdo a la Legislación Laboral Ecuatoriana en CreaModa.

Alcance: Aplica para todo el personal bajo Relación de Dependencia de CreaModa, desde su contratación hasta su deslindamiento.

Responsabilidad: Gerente, Asistente Contable, Responsable de Talento Humano.

Definición: **Contratación:** procedimiento que se realiza para incluir al candidato seleccionado para un puesto dentro de la nómina y que se refiere a la elaboración del contrato escrito, en el que se estipulan las condiciones de trabajo acordadas entre las partes dentro del marco legal vigente.

Referencias: Modelos de Contratos de Trabajo bajo el Código del Trabajo aceptados por el Ministerio de Relaciones Laborales: Contrato a Plazo Fijo, Contrato Eventual, Contrato a Tiempo Parcial, Contrato Indefinido.

Desarrollo: El procedimiento se describe en el documento a continuación:

| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO | OBSERVACIONES |
|-----|-------------------------------------|--|---------------------|--|
| 1 | Elaboración del Contrato de Trabajo | Quien haga las veces de Asesor Legal o tenga la responsabilidad de brindar apoyo en asuntos legales. | Contrato de Trabajo | La modalidad del contrato será aquella que justifique la actividad a realizar por el trabajador, en correspondencia al Arts.14, 15, 17 y 19 del CT y Mandato 8, siempre por escrito. |

| No. | ACTIVIDAD | RESPONSABLE | REGISTRO | OBSERVACIONES |
|-----|---|--|--|---|
| 2 | Inscripción del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales | Quien haga las veces de Asesor Legal o tenga la responsabilidad de brindar apoyo en asuntos legales. | Contrato de Trabajo | El contrato de trabajo deberá ser entregado en las oficinas del MRL dentro de los 5 días siguientes al ingreso del trabajador, para su revisión y aprobación. En caso el MRL realice observaciones, estas deben ser enmendadas de inmediato. Una copia del contrato inscrito con la firma de ambas partes debe ser entregado al trabajador y otra copia debe mantenerse en el archivo de documentos de CreaModa obligatoriamente. |
| 3 | Registro del ingreso en el IESS | Asistente Contable. | Aviso de Entrada | Se registra el ingreso del trabajador dentro de los 3 días laborables siguientes a su ingreso Art. 73 de la Ley de Seguridad Social, se imprime y se archiva una copia en la carpeta del trabajador, junto al contrato de trabajo. De no realizarse el ingreso las obligaciones patronales se afectan causando multas del IESS y demandas por parte del trabajador. |
| 4 | Renuncia, Desahucio o Despido | Asistente Contable. | Renuncia, Notificación de Desahucio o Notificación | La desvinculación del trabajador por cualquiera de estas causas debe quedar inscrita en el IESS mediante el aviso de salida antes del día 30 del mes en que ha ocurrido y en el MRL a través de la liquidación de haberes, máximo 30 días después de ocurrido el hecho, para evitar sanciones por parte de estos organismos, de acuerdo a los artículos 181, 184, 185, 186, 188 y 191 del Código del Trabajo. |

| | | |
|---|----------------|----------------------|
| ELABORADO <input checked="" type="checkbox"/> | ELABORADO POR | APROBADO POR |
| | JANNINA FIERRO | ING. JORGE RODRÍGUEZ |
| | FECHA | FECHA |
| REFORMADO <input type="checkbox"/> | FECHA | VERSIÓN |

Anexo 11: Carta de Aprobación de Perfiles

CreaModa

Quito, 10 de junio de 2016

Señores:

*PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Presente.*

A quien interese:

Por medio de la presente, Yo Jorge Hernán Rodríguez Viteri con C.C # 180176664-1 en calidad de Gerente General comunico que he recibido de la señorita Jannina Alejandra Fierro Almeida con C.C # 171748523-7 alumna de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables la presentación de un borrador del trabajo de titulación en donde se puede apreciar los perfiles diseñados para los cargos existentes, dichos cargos han sido aprobados por la Gerencia General.

Por la atención a la presente.

Atentamente.


CreaModa
Firma Autorizada

*Ing. Jorge Rodríguez
GERENTE GENERAL*

Dir: Calle E3 N74 -271 y Joaquin Mancheno
Contactos.: 2480-013 / 2475-921
email: creamodaec@hotmail.com